

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Strategická analýza společnosti ZAM-SERVIS s.r.o. a hodnocení její konkurenceschopnosti

Strategic Analysis of the ZAM-SERVIS Ltd. and Its Competitiveness Evaluation

Student: Bc. Kateřina Durajová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Zuzana Stefanovová, Ph.D.

Ostrava 2015

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Kateřina Durajová**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **6208T020 Ekonomika podniku**  
Téma: **Strategická analýza společnosti ZAM-SERVIS s.r.o. a hodnocení její konkurenceschopnosti**  
**Strategic Analysis of the ZAM - SERVIS Ltd. and Its Competitiveness Evaluation**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretické zásady strategické analýzy
3. Charakteristika analyzované společnosti
4. Uplatnění teoretických principů pro analýzu v praxi
5. Návrhy a doporučení
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing, strategie a trendy*. Praha: Grada, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

BLENKHORN, David L. and Craig S. FLEISHER. *Competitive intelligence and global business*. USA - Praeger Publishers, 2005. ISBN 0-275-98140-1.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Zuzana Stefanovová, Ph.D.**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 25.04.2015



Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně. Přílohy 5 a 6 mi dané k dispozici, jsem samostatně doplnila.

V Ostravě dne 25. dubna 2015

  
.....  
Bc. Durajová Kateřina

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí své diplomové práce paní Ing. Zuzaně Stefanovové, Ph.D. za vedení, rady a připomínky a rovněž také panu Jaromíru Ludíkovi za spolupráci a cennou pomoc.

## Obsah

<b>1. Úvod .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Teoretické zásady strategické analýzy .....</b>	<b>5</b>
<b>2.1 Definice základních pojmů .....</b>	<b>5</b>
<b>2.2 Strategické řízení, strategie a strategická analýza .....</b>	<b>6</b>
2.2.1 Externí analýza .....	8
2.2.2 Interní analýza .....	12
2.2.3 SWOT analýza.....	20
<b>2.3 Konkurenceschopnost .....</b>	<b>22</b>
2.3.1 Analýza konkurence .....	23
2.3.2 Konkurenční strategie.....	25
2.3.3 Konkurenční tahy .....	26
<b>3. Charakteristika analyzované společnosti .....</b>	<b>30</b>
<b>4. Uplatnění teoretických principů pro analýzu v praxi.....</b>	<b>32</b>
<b>4.1. Strategická analýza okolí podniku .....</b>	<b>32</b>
4.1.1. Model pěti sil dle E. Portera (analýza mikrookolí) .....	32
4.1.2. PEST analýza (analýza makrookolí) .....	35
<b>4.2. Interní analýza .....</b>	<b>41</b>
4.2.1. Faktory vědecko-technického rozvoje .....	41
4.2.2. Marketingové a distribuční faktory .....	41
4.2.3. Výrobní faktory a řízení výroby.....	42
4.2.4 Faktory finanční a rozpočtové .....	45
4.2.5 SWOT analýza.....	48
<b>4.3. Konkurenceschopnost .....</b>	<b>49</b>
4.3.1. Identifikace konkurenční firmy.....	49
4.3.2. Identifikace konkurenční strategie .....	49
4.3.3. Konkurenční tahy .....	50
<b>5. Návrhy a doporučení: .....</b>	<b>51</b>
<b>6. Závěr .....</b>	<b>52</b>

## 1. Úvod

Dnešní trh nabízí pro podnikatele řadu příležitostí, ale také vyžaduje, aby byli obezřetní, kreativní a aby dokázali správně zhodnotit co se kolem nich děje a jaké následky to pro ně může přinést. Dění na trhu je každý den ovlivňováno řadou faktorů a jejich sledování a předvídání může být, mimo jiné, klíčem k úspěchu podniku.

V dnešní době, kdy na trhu působí velké množství firem, ať již domácích, nebo zahraničních má každý zákazník možnost volby. Dnes již nemusíme koupit takové auto, protože je jediné na trhu, nenosíme stejné šaty a nestojíme fronty na banány. Všechny věci, které chceme, nebo potřebujeme, jsou dnes v různých podobách k dostání prakticky „na dosah ruky“. Záleží jen na jednotlivých podnikatelích, jak dokáží svůj podnik, výrobek, službu prodat. Je potřeba vědět co spotřebitelé chtějí a přesvědčit je, že daný produkt, či služba, je právě ten který si mají zvolit.

Dobrá pověst, kvalitní produkty a velká skupina zákazníků jsou jedním z mnoha faktorů, který může podniku pomoci v dnešním konkurenčním prostředí přežít. Cílem podnikatelů by však nemělo být pouze přežití, ale také rozvoj podniku. Chceme-li zajistit dlouhodobý rozvoj podniku, měli bychom vytvořit kvalitní strategii, která nás dovede k tomuto cíli.

Praxe i teorie tvorby podnikové strategie prošly za posledních dvacet let bouřlivým vývojem. Manažeři ve vedení podniků by měli ovládat základní znalosti a dovednosti ke zpracování kvalitní strategie a také její implementace v podniku.<sup>1</sup> „Každá podniková strategie je unikátní a představuje způsob, jakým manažeři chtějí zajistit úspěšný rozvoj podniku.“ Dedouchová (2001, s. 7)

Pozornost by přitom měla být věnována nejen minulým zkušenostem ale také současné situaci a zejména predikci situace budoucí.

Postup zpracování strategie začíná strategickou analýzou a právě tou se budu zabývat ve své diplomové práci. Součástí bude také hodnocení konkurenceschopnosti vybraného podniku, které s ní úzce souvisí. Vybraným podnikem se v této práci rozumí ZAM – SERVIS, s. r. o. sídlící v Ostravě.

---

<sup>1</sup> DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4

Protože tvorba strategie podniku je velmi složitý proces a vyžaduje podrobnou znalost jednotlivých procesů a činností v podniku a všech souvisejících informací, což přísluší zejména managementu podniku, nebude cílem práce návrh konkrétní strategie.

**Cílem práce proto bude provést strategickou analýzu a zhodnotit konkurenceschopnost podniku** a poskytnout tak vedení podniku určité informace, které pak bude moci využít, ať již při zpracování strategie podniku, nebo jen nějakého plánu, či opatření.

Práce je složena ze šesti částí, jimiž jsou úvod, teoretické zásady strategické analýzy, charakteristika analyzované společnosti, uplatnění teoretických principů pro analýzu v praxi, návrhy a doporučení a závěr.

## **2. Teoretické zásady strategické analýzy**

### **2.1 Definice základních pojmů**

#### **Strategie**

Slovo strategie je starořeckého původu kde „stratégia“ znamenalo vojevůdcovské umění. Vzniklo spojením slov „stratos“ což znamená vojsko a slova „ago“ jak vésti.<sup>2</sup>

Názory na definici strategie se vyvíjí v závislosti na získaných poznatcích a zkušenostech. Existuje tradiční a moderní definice strategie. Dle tradiční definice je strategie dokument, kde nalezneme dlouhodobé cíle podniku, je zde stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů pro plnění stanovených cílů. Z této definice však lze vyvodit závěr, že strategie je vždy pouze výsledkem požadavku a přání podniku, jenž chce dosáhnout daných cílů.

V moderní definici podniku je pak strategie chápána jako připravenost podniku na budoucnost. „Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku.“ Dle Dedouchové (2001, s. 1).

„Vyjadřují základní představy o tom, jakou cestou budou firemní cíle dosaženy.“ Keřkovský, Vykypěl (2002, s. 7)

#### **Strategický management**

Jde o manažerskou disciplínu, „která se zabývá strategickým ovlivňováním vývojového procesu řízeného objektu“. Žák a kolektiv (2002, s. 742)

#### **Strategický marketing**

Jedna z vývojových fází marketingu, uvažovanou ve vztahu k marketingovým činnostem a časovému horizontu.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> LEDNICKÝ, Václav. *Strategické řízení*. Ostrava: Repronis, 2006. 154 s. ISBN 80-7329-131-2.

<sup>3</sup> ŽÁK, Milan a kolektiv. *Velká ekonomická encyklopedie*. Praha: LINDE, 2002. 885 s. ISBN 80-7201-381-5.



## Strategický přístup

Jeden z přístupů strukturální politiky. Vychází z odlišení statického a dynamického pojetí konkurenční výhody. Dynamické pojetí předpokládá možnost aktivního ovlivňování konkurenční výhody ze strany strategicky plánující a intervencionistické vlády. Strategický přístup je zdůvodňován krátkozrakostí soukromých kapitálových trhů a jejich odmítavým vztahem k riziku financování inovačních produkčních procesů s dlouhými realizačními lhůtami a nejistými perspektivami.<sup>4</sup>

## 2.2 Strategické řízení, strategie a strategická analýza

Strategické řízení je souborem aktivit, prostřednictvím kterých lze formulovat směry dalšího rozvoje podniku a jde o velmi složitý proces. Cílem je rozvíjet a udržovat shodu mezi zdroji podniku a jeho cíly a s měnícími se podmínkami trhu. Jedná se o proces, ve kterém jsou zaváděny strategie, prostřednictvím kterých má být dosaženo stanovených cílů, zajišťují soulad mezi vnitřními zdroji podniku a vnějším prostředím a vedou firmu k úspěchu.<sup>4</sup> „Je základem řízení celého podniku, východiskem všech podnikových plánů a projektů a prvkem sjednocujícím činnost všech pracovníků podniku.“ (Sedláčková 2006, s.1)

Strategie jako taková je chápána jako postup k dosažení cíle a to nejlépe za pomoci předností podniku. To znamená, že podniky na trhu se budou snažit porazit své soupeře, prostřednictvím konkurenční výhody, která je nejdůležitějším prvkem výkonnosti podniku v konkurenčním prostředí.

Ve strategickém řízení jsou využívány různé metody k formulaci strategie. Často používaným je hierarchický přístup, jehož základem je definice poslání, vize, strategických cílů a strategie.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

Chceme-li formulovat strategii tak, abychom dosáhli konkurenční výhody, je nezbytné definovat vazby a souvislosti mezi podnikem a jeho okolím. Východiska potřebná pro formulaci strategie pak získáváme z výsledků strategické analýzy.<sup>5</sup>

Strategická analýza slouží k identifikaci, analýze a hodnocení těch faktorů, u nichž se předpokládá, že by mohly v budoucnu ovlivnit jaké cíle a strategie si podnik stanoví. Musíme také posuzovat vzájemné vztahy a souvislosti mezi jednotlivými faktory a na základě toho posuzovat, zda je stávající strategie vhodná, nebo je potřeba definovat strategii novou. Nezbytnou součástí je analyzovat současné trendy a snažit se odhalit možnosti budoucího vývoje.<sup>5</sup>

Strategická analýza zahrnuje dva základní okruhy a to analýzu okolí podniku (tj. externí) a analýzu zdrojů a schopností podniku (tj. interní analýzu), přičemž nejde o dvě oddělené roviny.<sup>5</sup> Struktura strategické analýzy je zachycena v obrázku 2.1.

**Obrázek 2.1: Schéma strategické analýzy**



Zdroj: SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

<sup>5</sup> SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

### 2.2.1 Externí analýza

Každý podnik je ovlivňován podnikatelským prostředím, ve kterém se nachází. Na podnik působí vlivy, které mohou vytvářet nové příležitosti, ale rovněž mohou ohrozit samotnou existenci podniku. Je nutné toto okolí důkladně monitorovat a systematicky analyzovat a to zejména z důvodu, že tyto faktory jsou prvotním zdrojem růstu, poklesu či jiných změn ve fungování podniku. Jeho vnitřní stav je pak až na druhém místě.<sup>6</sup>

Strategická analýza okolí je procesem, s jehož pomocí, monitorujeme a zjištěné výsledky vyhodnocujeme tak, abychom byli schopni identifikovat, co je pro podnik příležitostí a co naopak hrozbou, vytvořenou právě vnějšími faktory.<sup>7</sup>

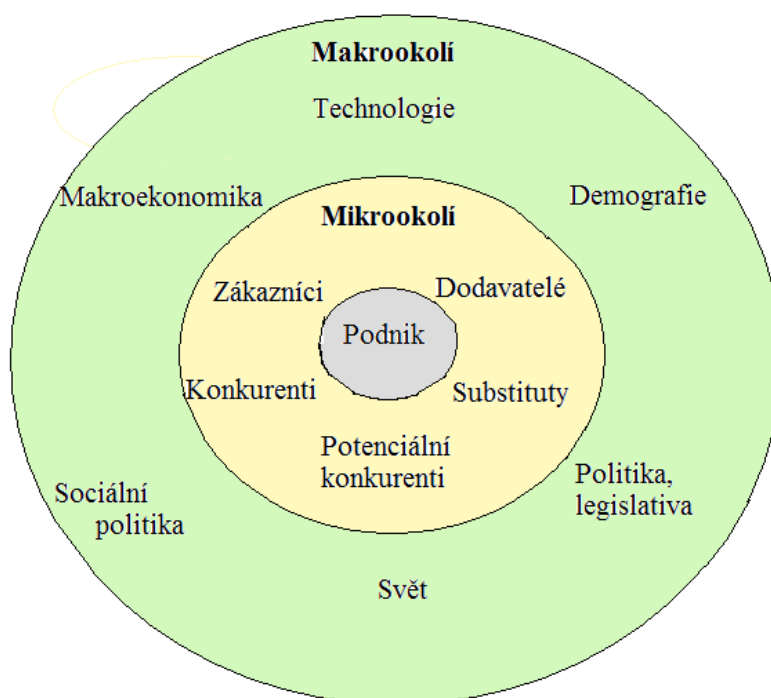
Okolí podniku rozdělujeme na dvě části a to na mikrookolí, představované odvětvím, ve kterém podnik působí, a makrookolí, jenž je pro všechny odvětví společné a je základem společného prostředí všech mikrookolí. Mikrookolí obklopuje podnik a sestává z konkurenčních podniků, jejichž výrobky mohou být vzájemnými substituty. Dalšími subjekty mikrookolí jsou zákazníci, dodavatelé, apod. V makrookolí jsou vytvářeny obecně platné podmínky, za kterých podniky v dané zemi působí. Graficky jsou vzájemné vztahy zachyceny v obrázku 2.2.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.

<sup>7</sup> DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4

**Obrázek 2.2: Okolí podniku**



*Zdroj: DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4*

#### **a) Analýza mikrookolí**

Vedení musí analyzovat konkurenční síly v mikrookolí, vyhledat příležitosti, resp. ohrožení, které lze využít, nebo jejichž negativní dopad je potřeba zmírnit. Při této analýze nám může pomoci model pěti sil dle E. Portera, který je zaměřen na:

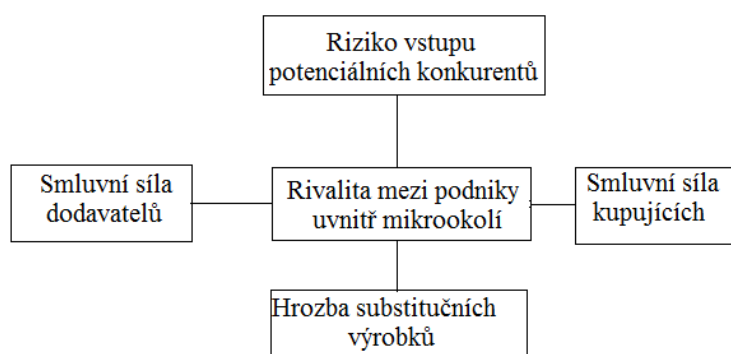
- rizika vstupu potenciálních konkurentů,
- rivalitu mezi stávajícími podniky,
- smluvní síly kupujících,
- smluvní síly dodavatelů,
- hrozby substitučních výrobků.<sup>8</sup>

Tento model je rovněž používán při hodnocení konkurenceschopnosti podniku a umožňuje vytvoření představy o budoucím vývoji podniku, jeho ziskovosti a konkurenční výhodě a zhodnotit současné ale i potenciální rivaly.<sup>9</sup>

<sup>8</sup> DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.

<sup>9</sup> BLENKHORN, David L. a Craig S. FLEISHER. *Competitive intelligence and global business*. USA - Praeger Publishers, 2005. ISBN 0-275-98140-1

**Obrázek 2.3: Porterův model pěti konkurenčních sil**



*Zdroj: DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.*

### **Potenciální konkurenti**

Jedná se o podniky, které si v současné době nekonkurují v daném mikrookolí, ale pokud se tak rozhodnou, mohou se jimi stát. Je-li riziko vstupu potenciálních konkurentů vysoké, je ohrožena ziskovost podniků v daném mikrookolí. Nízké riziko lze pak využít ke zvýšení cen a tím dosažení vyššího zisku. Hrozba vstupu konkurence se odvíjí od bariér vstupu na trh, to jsou faktory, které firmám brání v prosazení se v daném mikrookolí. Budou-li bariéry vstupu vyšší, budou představovat vyšší náklady pro potenciální konkurenty.<sup>10</sup>

### **Rivalita mezi podniky mikrookolí**

Zde je myšlena rivalita mezi podniky, které již v mikrookolí působí. Je-li konkurence slabá, v podniku lze zvyšovat ceny za účelem dosažení většího zisku. Pokud je však konkurenční síla velká, dochází k cenové konkurenci či cenové válce, která rivalitu ještě více posiluje a stává se tak hrozbou pro ziskovost.<sup>10</sup>

### **Smluvní síla kupujících**

Kupující mohou představovat hrozbu, usilují-li o snižování cen, zvyšování kvality či lepší servis, což představuje zvyšování výrobních nákladů. Pro podnik jsou vždy lepší kupující s co nejnižší smluvní silou.<sup>10</sup>

<sup>10</sup> DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.

## **Smluvní síla dodavatelů**

Jestliže dodavatelé zvyšují ceny, podnik musí tyto ceny hradit, nebo přejít na nižší kvalitu. V takovémto případě mohou být dodavatelé hrozbou, neboť obě možnosti vedou ke snížení zisku. Slabí dodavatelé poskytují možnost snížení cen a umožňují požadovat vyšší kvalitu.<sup>11</sup>

## **Hrozba substitučních výrobků**

Existuje-li na trhu možnost nahradit daný výrobek substituty, pak jsou tyto substituty konkurenční hrozbou limitující prodejní ceny a tím také ziskovost podniku. Je-li málo, či žádné substituty, podnik může zvýšit zisk prostřednictvím zvýšení cen.<sup>12</sup>

Je nutno zmínit, že Porterův model pěti konkurenčních sil není jediným v této oblasti, ale lze využít také model šesti sil podle Grovea.

### **b) Analýza makrookolí**

Jedná se o vlivy jako např. politická stabilita, míra inflace, dovozní omezení, demografický pohyb populace apod., které mohou zásadním způsobem ovlivnit úspěšnost podniku. Klíčová je pak úroveň schopnosti podniku tyto vlivy sledovat a reagovat na jejich změny, přičemž neexistuje možnost, tyto faktory bezprostředně ovlivňovat. K analýze makrookolí je vhodné použít tzv. PEST analýzu, v rámci které jsou vlivy makroprostředí tříděny do čtyř základních skupin a to na vlivy:

- politické a legislativní,
- ekonomické,
- sociální a kulturní,
- technologické.<sup>12</sup>

### **Politické a legislativní faktory**

Týkají se každého podniku prostřednictvím daňových zákonů, protimonopolních zákonů, regulace exportu a importu, atd., sloužících k ochraně spotřebitelů, zaměstnanců, životního prostředí či domácích podnikatelských subjektů apod. Zákony, normy a vyhlášky,

---

<sup>11</sup> DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.

<sup>12</sup> SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

nejenže vymezují prostor pro podnikání, ale také ovlivňují jednotlivá rozhodnutí podnikatelů. Důležité jsou rovněž vztahy země s ostatními zeměmi a to hlavně při snaze proniknout na zahraniční trhy.<sup>13</sup>

### **Ekonomické vlivy**

Vychází ze stavu ekonomiky. Vedení podniku se při svém rozhodování zaměřuje na vývoj makroekonomických veličin jako míra inflace, nezaměstnanost, výše úrokových sazeb, směnný kurz, ekonomický růst, daňová politika, apod. Dojde-li k ekonomickému růstu, zvyšuje se spotřeba a tím vznikají nové příležitosti na trhu.<sup>13</sup>

### **Sociální a kulturní změny**

Jsou vázány na styl života člověka a na změnách jeho postojů. Dochází k uvědomování si skutečností a lidé přehodnocují své postoje např. k ochraně životního prostředí, což má dopad na velké výrobce.<sup>13</sup>

### **Technologické faktory**

Zde patří zejména inovace v oblasti techniky a technologie výroby. Nové, stále se zlepšující postupy, zařízení, to vše má velký vliv nejen na činnost podniku ale také na okolí, ve kterém se působí.<sup>13</sup>

## **2.2.2 Interní analýza**

Výsledkem interní analýzy by mělo být odhalení silných a slabých stránek podniku. Snažíme se o nalezení specifických předností, tj. co podnik odlišuje od konkurence. Jejich zdrojem je majetek podniku a podnikové schopnosti. Rozdělujeme pět hlavních skupin faktorů vnitřního prostředí a to:

- faktory vědecko-technického rozvoje,
- marketingové a distribuční faktory,
- faktory podnikových a pracovních zdrojů,
- výrobní faktory a řízení výroby,
- faktory finanční a rozpočtové.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

### a) Faktory vědecko-technického rozvoje

Jedná se zejména o inovace, nebo vytváření nových výrobků. Klíčová je zde snaha o úsporu nákladů podniku a dalších nákladů vedoucích k získání konkurenční výhody na trhu.

### b) Marketingové a distribuční faktory

„Marketing znamená vedení podniku vědomě orientované na trh.“ Jak tvrdí Mallya (2007, s. 56). Zákazník je ten, kdo v současné době rozhoduje o úspěchu či neúspěchu. Žijeme v době, kdy si můžeme vybírat mezi spoustou výrobků a služeb. Firmy by měli usilovat o spokojenost zákazníka a jeho věrnost. Marketing má ve společnosti obrovský význam a je to vždy zákazník, kdo stojí v centru marketingové politiky organizace.<sup>15</sup> Důležité marketingové faktory zobrazuje obrázek.

**Obrázek 2.4: Faktory marketingové strategie**



*Zdroj: MALLYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.*

### c) Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Jde zejména o to, aby podnik zaměstnával loajální a kvalifikované pracovníky, na správném místě a ve správný čas. Cestou k tomu je zejména vytvoření dobrého pracovního prostředí a pracovních podmínek, zajistit informovanost zaměstnanců o tom,

---

<sup>14</sup> KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.

<sup>15</sup> MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.



co se v podniku děje a podporovat vzdělávání v podniku, neboť jsou to zaměstnanci, kdo ovlivňuje výkonnost a konkurenceschopnost podniku.<sup>16</sup>

#### **d) Výrobní faktory a řízení výroby**

Je základem každé strategické interní analýzy. S její pomocí si můžeme vytvořit obraz o současném stavu podniku a o budoucích možnostech. Zkoumáme, zda nám tyto zdroje poskytují konkurenční výhodu. Je účelné zdroje členit do tří kategorií:

- hmotné zdroje,
- nehmotné zdroje,
- lidské zdroje.

#### **Hmotné zdroje**

Jsou snadno identifikovatelné, neboť máme informace o jejich stavu i struktuře. Tyto můžeme dále rozčlenit na hmotné a finanční. Za hmotné jsou považovány budovy, stroje, provozní zařízení, pozemky, sklady, apod. U finančních zdrojů je důležitá struktura a informace o vývoji a tocích.<sup>17</sup>

#### **Nehmotné zdroje**

Tyto jsou obtížněji identifikovatelné, měřitelné a srovnatelné a proto hodnocení současného stavu či predikce stavu budoucího jsou velmi složité. Patří sem technologické zdroje jako patenty, licence, atd. Dále například pověst firmy a její jméno.<sup>17</sup>

#### **Lidské zdroje**

Jsou spojením jak hmotné stránky (počet lidí, věková struktura, kvalifikace) tak i nehmotné (zkušenosti, znalosti, dovednosti, poznatky, schopnost rozhodování, apod.).<sup>17</sup>

#### **Organizační struktura**

Výběr správní organizační struktury je podmínkou pro úspěšné zavedení strategie v podniku. Stejně tak jako manažer v čele podniku, vedou i odlišné organizační struktury

---

<sup>16</sup> KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.

<sup>17</sup> LEDNICKÝ, Václav. *Strategické řízení*. Ostrava: Repronis, 2006. 154 s. ISBN 80-7329-131-2.

k různým způsobům uplatňování strategie a vedou k různým způsobům a možnostem chování. „Obecně musí splňovat tři zásady:

- musí být adaptabilní a flexibilní,
- útvarová uskupení v rámci organizační struktury musí nastolovat atmosféru osobní a skupinové tvořivosti, vysoké výkonnosti a seberealizace,
- musí být co nejjednodušší.“ *Tvrdí Dedouchová (2001, s. 139).*

V souvislosti s organizační strukturou se setkáváme zejména se dvěma pojmy:

- diferenciaci- jedná se o způsob, jakým jsou v organizaci přidělovány pravomoci, odpovědnosti (vertikální diferenciaci) a rozdělovány úkoly (horizontální diferenciaci) jednotlivým pracovníkům,
- integrace – nástroj, prostřednictvím kterého dochází ke koordinaci lidí a funkcí ke splnění úkolů.

### **Jednoduchá organizační struktura**

Nejčastěji využívána v malých podnicích, které vyrábějí obvykle jeden nebo několik výrobků pro určitý segment trhu. Většinu činností řízení zastává zpravidla sám podnikatel. Vyznačuje se nízkou horizontální diferenciací, neboť zaměstnanci vykonávají odlišné činnosti. V důsledku rozrůstání společnosti, se pak tato struktura stává nevhodnou.<sup>18</sup>

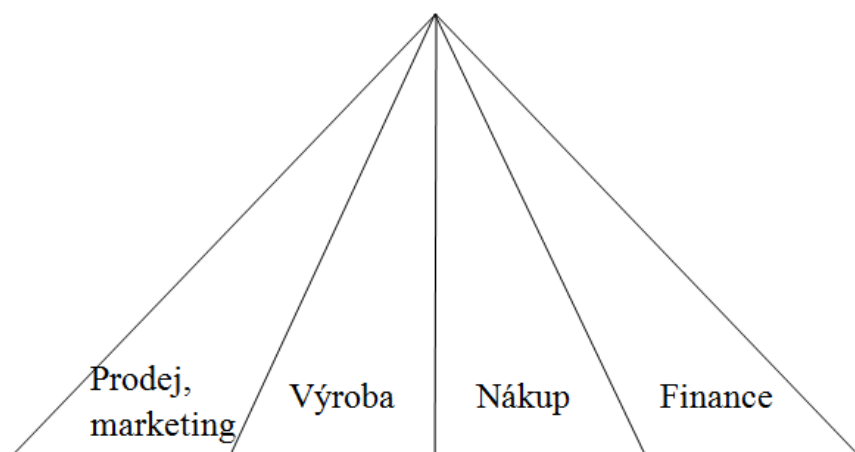
### **Funkcionální (funkční) organizační struktura**

V podnicích, kde s růstem firmy rostou i počty úkolů, není již v silách jedné osoby vykonávat tolik věcí najednou. Proto zde dochází k seskupování úkolů do funkcí jako např. výroba, nákup, prodej, apod. A to je funkcionální organizační struktura. Pracovníci jsou rozčleňováni do skupin dle odpornosti, jak zobrazuje obrázek 2.4.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.

**Obrázek 2.5: Funkcionální organizační struktura**

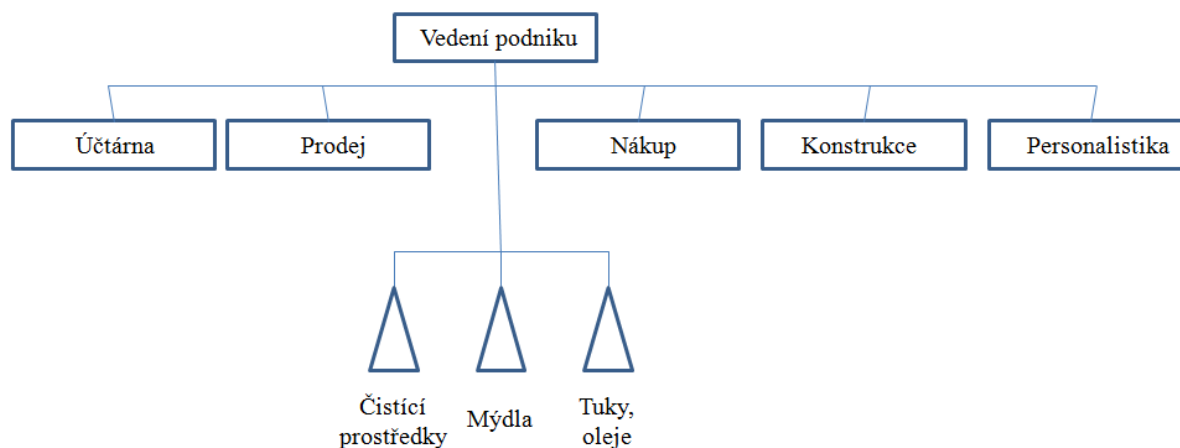


*Zdroj: DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.*

### **Výrobová nebo geografická organizační struktura**

U této struktury jsou činnosti slučovány podle výrobků, příp. geografické polohy. Výrobní funkce je rozčleněna dle jednotlivých výrobků. Specializované činnosti jako prodej apod. jsou pro všechny výrobky společné a centralizované na úrovni podniku. Snižuje komunikační a řídicí překážky a odstraňuje bariéry mezi jednotlivými funkcemi. Graficky je znázorněna na obrázku<sup>19</sup>

**Obrázek 2.6: Výrobová (geografická) organizační struktura**



*Zdroj: DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.*

<sup>19</sup> DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.

## Divizionální organizační struktura

Každá výrobní řada je zde soustředěna do jiné podnikatelské jednotky či divize, což vede k vyšší úrovni diferenciaci. Vede k vytvoření tzv. podnikového ústředí, kde jsou sledovány mezidivizionální aktivity a řízeny finance jednotlivých divizí. To provádějí podnikoví manažeři. Hovoříme o vyšší úrovni vertikální integrace, jež poskytuje prostor k rozsáhlejší diverzifikaci, a tím i k růstu podniku.

Dalšími jsou např. maticové nebo síťové organizační struktury, kterými se nebudu dále zabývat.<sup>20</sup>

### e) Faktory finanční a rozpočtové

Pro firmy je znalost finanční situace životně důležitá. Klíčová je zejména rentabilita, likvidita, zadluženost a aktivita. Nástrojem, který nám slouží k zjišťování těchto informací, je finanční analýza. Jde v podstatě o hodnocení stavu a minulého vývoje financí prostřednictvím analýzy účetních výkazů.<sup>21</sup>

### Ukazatele rentability

Hodnotí schopnost dosahovat zisku a zhodnocovat tak vložený kapitál. Vyjadřuje se jako poměr zisku ke kapitálovým vstupům. Ukazatel se vyjadřuje pro tři základní typy kapitálu a to vlastního kapitálu, aktiv a tržeb.<sup>22</sup>

- Rentabilita celkového kapitálu RCK

Odráží celkovou efektivnost podniku tzv. produkční sílu.

$$RCK = \frac{Z + U \cdot (1 - d)}{CA}$$

(2.1)

- Rentabilita vlastního kapitálu ROE (return on equity)

Vyjadřuje, jak efektivně je v podniku zhodnocován kapitál.

---

<sup>20</sup> DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4

<sup>21</sup> GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-26-2.

<sup>22</sup> VALACH, Josef a kolektiv. *Finanční řízení podniku*. Praha: Ekopress, 1997. 247s. ISBN 80-901991-6-X.

$$ROE = \frac{\text{zisk po zdanění}}{\text{vlastní kapitál}}$$

(2.2)

- Rentabilita aktiv ROA

Vyjadřuje, jakým způsobem se aktiva podílejí na tvorbě zisku.

$$ROA = \frac{\text{zisk}}{\text{celková aktiva}}$$

(2.3)

- Rentabilita tržeb ROS (return on sales)

Odráží schopnost podniku dosahovat zisku, při dané úrovni tržeb.<sup>21</sup>

$$ROS = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}}$$

(2.4)

### Ukazatele likvidity

Analyzují platební schopnost podniku, tj. zda je schopen dostát svým závazkům. Dělí se na běžnou, pohotovou a peněžní.

- Běžná likvidita

Prostřednictvím tohoto ukazatele lze zjistit, kolikrát nám oběžná aktiva pokrývají krátkodobé závazky. Vyšší hodnota ukazatele znamená větší pravděpodobnost zachování platební schopnosti podniku.<sup>23</sup>

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

(2.5)

- Pohotová likvidita

---

<sup>23</sup> VALACH, Josef a kolektiv. *Finanční řízení podniku*. Praha: Ekopress, 1997. 247s. ISBN 80-901991-6-X.

Ukazatel je zde očištěn o méně likvidní složku aktiv, již jsou zásoby. Je-li hodnota ukazatele podstatně nižší, znamená to nadměrnou váhu zásob ve struktuře aktiv.

$$Pohotov\acute{a} \text{ likvidita} = \frac{\textit{ob\acute{e}žn\acute{a} aktiva} - \textit{z\acute{a}soby}}{\textit{kr\acute{a}tkodob\acute{e} z\acute{a}vazky}}$$

(2.6)

- Okamžitá likvidita

Představuje nejlikvidnější část aktiv společnosti. Zahrnuje finanční majetek, tzn. peníze, účty v bankách a krátkodobý finanční majetek.<sup>21</sup>

$$Okamžitá \text{ likvidita} = \frac{\textit{finan\acute{c}n\acute{i} majetek}}{\textit{kr\acute{a}tkodob\acute{e} z\acute{a}vazky}}$$

(2.7)

### Ukazatele zadluženosti

Podniky využívají pro financování svých činností jak kapitál vlastní, tak i cizí. Z tohoto důvodu je potřeba tento ukazatel sledovat a mít přehled o struktuře kapitálu. Obecná zásada zní, že vlastní kapitál by měl převyšovat hodnotu kapitálu cizího. Rozlišujeme zadluženost celkovou, poměr vlastního jmění na aktivech

- Celková zadluženost

Čím vyšší je jeho hodnota, tím větší je zadluženost podniku.

$$Celková \text{ zadluženost} = \frac{\textit{ciz\acute{i} zdroje}}{\textit{celkov\acute{a} aktiva}}$$

(2.8)

- Poměr vlastního jmění na aktivech

Zachycuje jaká část aktiv je hrazena z vlastních zdrojů podniku. Slouží k posuzování hospodářské a finanční stability. Tento ukazatel je spolu s ukazatelem solventnosti považován za nejdůležitější při hodnocení celkové finanční situace podniku.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> VALACH, Josef a kolektiv. *Finanční řízení podniku*. Praha: Ekopress, 1997. 247s. ISBN 80-901991-6-X.

$$\text{Poměr vlastního jmění na aktivech} = \frac{\text{vlastní jmění}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.9)$$



- Finanční páka

Financování společnosti pouze vlastním kapitálem by bylo nejen obtížné, ale pro firmu i neefektivní. Vzhledem k tomu, že nákladové úroky placené za cizí kapitál vedou ke snížení daňové povinnosti, je využívání cizího kapitálu dokonce výhodné.<sup>25</sup>

$$\text{Finanční páka} = \frac{\text{celková pasiva}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.10)$$

### 2.2.3 SWOT analýza

Je metoda, s pomocí které lze hodnotit současně interní vlastnosti podniku a faktory externího prostředí. Název obsahuje čtyři hlavní prvky analýzy:

- |                                 |   |                 |
|---------------------------------|---|-----------------|
| • silné stránky (strengths),    |  | vnitřní stránky |
| • slabé stránky (weaknesses),   |   | podniku         |
| • příležitosti (opportunities), |  | vnější okolí    |
| • ohrožení (threats).           |   | podniku         |

K identifikaci silných a slabých stránek se využívá interních analýz a hodnotících systémů. Při hodnocení silných a slabých stránek lze jako základnu použít klasifikaci hodnotících kritérií buď podle nástrojů marketingového mixu, tzv. 4P, který zahrnuje produkt (product), cenu a kontrakční podmínky (price), místo prodeje (place) a marketingovou komunikaci (promotion), nebo dle jejich dílčích kritérií i podrobnější. Kritériím se přisuzují váhy (1-5) a pak jsou hodnocena pomocí škálování. Škála se obvykle pohybuje v rozmezí -10 až +10. Je-li kritériu přisouzena 0, pak není ani silnou ani slabou stránkou podniku.<sup>26</sup>

<sup>25</sup> VALACH, Josef a kolektiv. *Finanční řízení podniku*. Praha: Ekopress, 1997. 247s. ISBN 80-901991-6-X

<sup>26</sup> JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

Takto firma získává přehled o svých silných a slabých stránkách a v kombinaci s přehledem příležitostí a ohrožení je srovnává se svými schopnostmi vyvíjet a vyrábět výrobky a se schopnostmi managementu podniku.<sup>26</sup>

Mezi silné stránky můžeme zařadit dobré jméno, vůdčí postavení na trhu, schopný management, úspory z rozsahu, adekvátní zdroje, atd. Naopak slabou stránkou podniku mohou být např. nevyužité kapacity, nekompetentnost managementu, zaostávání ve výzkumu a vývoji, slabá pozice na trhu, vysoké náklady ve srovnání s konkurenty a další. Příkladem příležitostí jsou například diverzifikace nebo integrace firmy, překonání bariér při vstupu na lukrativní trhy, vstup na nové trhy či segmenty. Hrozbou pro podnik jsou konkurenti s nižšími náklady, rostoucí síla odběratelů či dodavatelů, měnící se preference zákazníků, vládní či politické negativní vlivy apod.<sup>27</sup>

**Obrázek 2.4: SWOT analýza**

<p><b>Silné stránky</b> (strengths)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p><b>Slabé stránky</b> (weaknesses)</p> <p>zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p><b>Příležitosti</b> (opportunities)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky přinést firmě úspěch</p>	<p><b>Hrozby</b> (threats)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

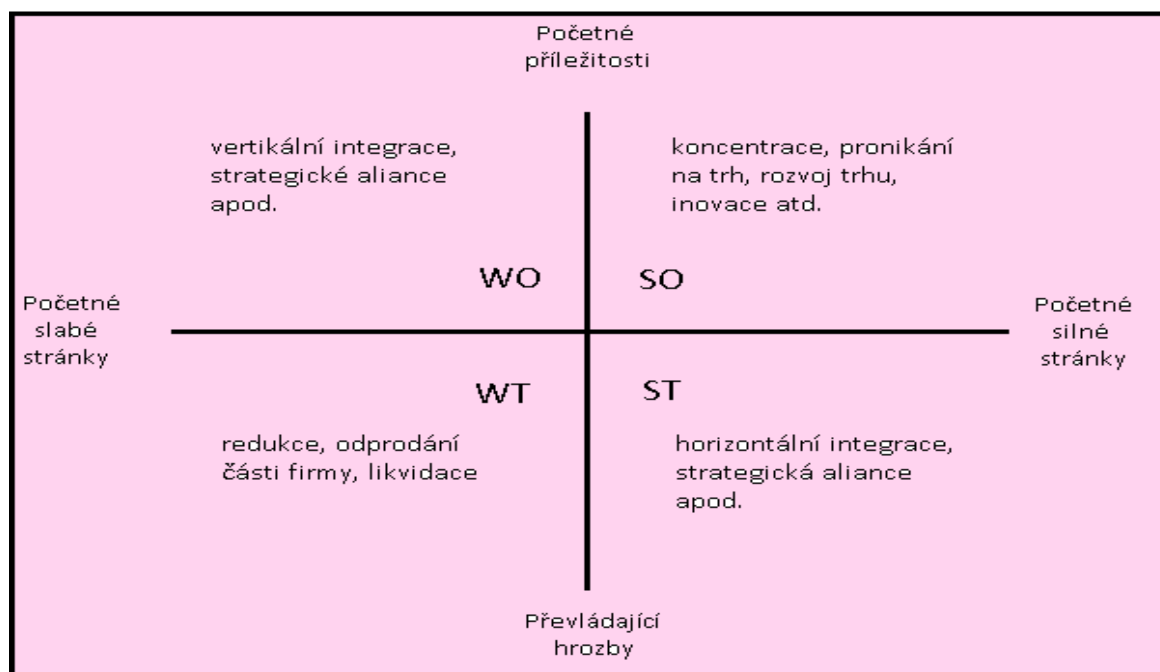
*Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: Strategie a trendy. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.*

SWOT analýzu lze rovněž využít při koncipování strategie, jak je zobrazeno na obrázku 2.5.

<sup>27</sup> LEDNICKÝ, Václav. *Strategické řízení*. Ostrava: Repronis, 2006. 154 s. ISBN 80-7329-131-2



**Obrázek 2.5: Využití SWOT analýzy při koncipování strategií**



Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

## 2.3 Konkurenceschopnost

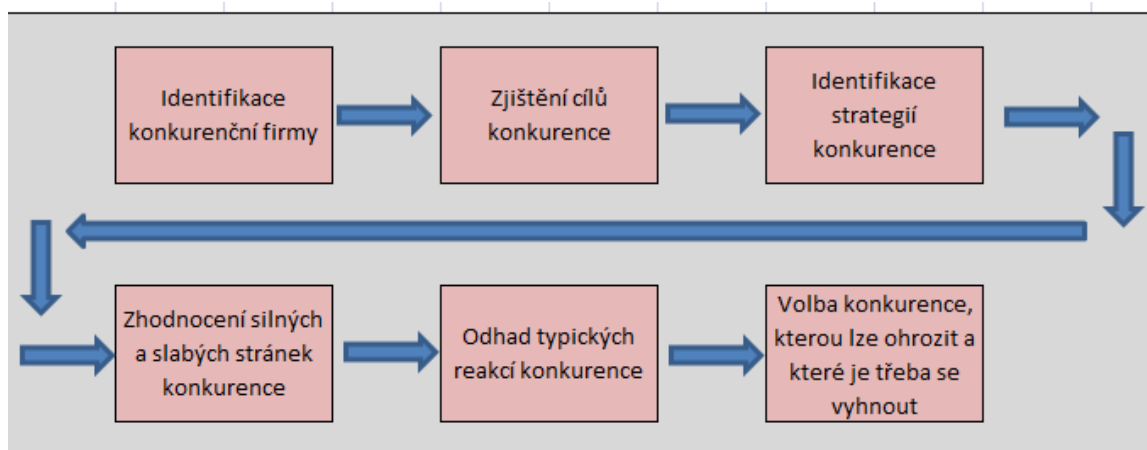
V současné době jsou podniky vystavovány velké konkurenci ať již na lokálních trzích či globálních. Chce-li podnik v těchto podmínkách uspět, musí být konkurenceschopný. Je stejně důležité znát svou konkurenci, jako své zákazníky. Firmy jsou konkurenceschopné, pokud nabízí produkt, který uspokojí potřeby zákazníků a to lépe než její soupeři, tj. má konkurenční výhodu. Takovou výhodou může být například schopnost nabídnout zákazníkovi stejnou, či dokonce vyšší výhodu za stejnou cenu, nebo takový užitek, za který budou zákazníci ochotni platit vyšší ceny. Marketingové strategie by neměly být zaměřeny pouze na potřeby svých zákazníků ale také brát v úvahu konkurenční strategie. První krok představuje analýza konkurence jenž zahrnuje identifikace klíčových konkurentů, jejich cílů, strategií, silných a slabých stránek a typických reakcí. Součástí je rovněž rozpoznání těch konkurentů, které můžeme ohrozit a ty, kterým je lepší se vyhnout. Následuje tvorba konkurenčních strategií, které umožní firmě získat silnou pozici vůči rivalům a prostřednictvím kterých získá největší konkurenční výhodu.<sup>28</sup>

<sup>28</sup> KOTLER, Philip a kolektiv. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

### 2.3.1 Analýza konkurence

K naplánování konkurenční strategie je nezbytné, aby podnik zjistil, kdo je jeho konkurence a vše o ní. Jde o neustálé srovnávání svých produktů, cen, distribučních kanálů a způsobu komunikace se svými nejbližšími konkurenty, jak znázorňuje obrázek 2.6.<sup>29</sup>

**Obrázek 2.6: Kroky analýzy konkurence**



*Zdroj: KOTLER, Philip a kolektiv. Moderní marketing. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.*

#### Identifikace konkurenční firmy

Firmy obvykle vědí, kdo je jejich konkurence. Na nejzřejmější úrovni lze definovat konkurenci podle produktové kategorie, v širším smyslu může podnik definovat produktovou konkurenci, což jsou všechny firmy vyrábějící stejný výrobek nebo výrobkovou třídu. Ještě v širším smyslu jsou to všechny firmy, které vyrábějí produkty ke stejnému účelu. Úplně nejširší pojetí by to pak byly firmy, které chtějí získat tytéž peníze od zákazníka.<sup>29</sup>

#### Odvětvové vymezení konkurence

Podnikatelé mohou konkurenci identifikovat dle odvětví, tj. skupina firem nabízející vzájemné substituty. Hovoříme např. o automobilovém průmyslu, ropném průmyslu, atd. Růst ceny jednoho výrobku na trhu pak povede ke zvýšení poptávky po substitučním výrobku. Firma by měla porozumět konkurenčnímu modelu svého odvětví, pokud chce být dobrým soupeřem v tomto odvětví.<sup>29</sup>

<sup>29</sup> KOTLER, Philip a kolektiv. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

## **Tržní vymezení konkurence**

Důležitější než rozpoznat protihráče v odvětví, je rozpoznat naše soupeře na trhu. Zde existuje konkurence funkční, kde podniky uspokojují stejné potřeby zákazníků, nebo tytéž skupiny zákazníků. Toto vymezení umožňuje rozpoznání širší skupiny skutečné i potenciální konkurence, což umožňuje lepší dlouhodobé plánování.<sup>30</sup>

## **Určení cílů konkurence**

Jednou z důležitých součástí analýzy je také zjistit co který konkurent od trhu chce? Co je podnětem k jeho chování? Ne každý podnik bude chtít maximalizovat zisky, některým stačí zisky uspokojit a to i přesto, že daná strategie by jim mohla přinést i zisky vyšší.<sup>30</sup>

## **Identifikace konkurenčních strategií**

Čím podobnější jsou si strategie různých firem, tím jsou většími konkurenty. Většinou členíme konkurenci na skupiny, dle odlišných strategií. Strategická skupina je tvořena firmami v odvětví, které sledují na daném trhu stejnou nebo podobnou strategii.<sup>30</sup>

## **Hodnocení silných a slabých stránek konkurence**

Dokáží naši soupeři své strategie uskutečnit a splnit cíle. Je potřeba sesbírat co nejvíce informací o podnikání konkurence za poslední roky. Může být velmi těžké tyto informace zjistit a to např. u průmyslových podniků, které nesdělují stejné informace jako firmy vyrábějící například spotřební zboží.<sup>30</sup>

## **Odhad reakce konkurenta**

Ze dříve získaných údajů lze odvodit pravděpodobné reakce na podněty jako např. snížení cen, rozšíření reklamy, apod. Důležité je rovněž porozumět mentalitě konkurenta, neboť každá firma bude reagovat odlišně. Rozdíl může být třeba v rychlosti reakce, některé například budou reagovat pouze na některé konkurenční boje a na jiné ne. Například na snížení ceny odpoví, zatímco rozšíření reklam pro ně nebude dostatečným podnětem.<sup>30</sup>

## **Které konkurenty napadnout a kterým se vyhnout?**

V této fázi již podnik zná své hlavní konkurenty. Management se v této fázi musí rozhodnout, se kterými firmami povede konkurenční boj. Častěji podniky útočí na slabší

---

<sup>30</sup> KOTLER, Philip a kolektiv. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

konkurenty, je to méně riskantní, vyžaduje menší zdroje a projeví se v kratším čase. Avšak tyto podniky také méně získají. Výhodnější je nalézt slabiny silného konkurenta a pokusit se proti němu uspět.<sup>31</sup>

### **2.3.2 Konkurenční strategie**

Když už firma zná své konkurenty, musí vytvořit co nejlepší konkurenční strategie, aby svůj produkt co nejlépe uplatnila na trhu proti konkurenci. Neexistuje žádná universální strategie, která by byla vhodná pro všechny firmy. Každý podnik musí určit co je pro něj nejlepší a to v závislosti na podmínkách v odvětví, na jeho cílech, příležitostech a zdrojích. Individuální strategie by se dokonce měly uplatňovat i tehdy, zaměřuje-li se jeden podnik na více různých aktivit.<sup>31</sup>

#### **Konkurenční postavení**

Podniky na trhu se mohou velmi lišit a to velikostí, svými cíly i zdroji. Některé mohou na trhu působit již dlouho, jiné jsou naopak podniky zcela novými. Každý podnik má na trhu tedy zcela jiné postavení. Dle Michaela Portera můžeme strategie rozdělit na tři vítězné a jednu strategii poraženého.

- a) Celkové prvenství v nákladech – firma se snaží o minimalizaci výrobních a distribučních nákladů a stanovit tak cenu nižší než konkurence a tím získat větší podíl na trhu,
- b) Diferenciace – vytváření vysoce diferencovaných produktových řad a marketingových programů, čímž se snaží působit jako lídr určité třídy v odvětví, budou-li ceny přijatelné, budou zákazníci preferovat tuto značku,
- c) Zaměření – namísto snahy ovládnout celý trh se firma zaměří jen na několik tržních segmentů.<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> KOTLER, Philip a kolektiv. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

### 2.3.3 Konkurenční tahy

Slouží k udržování konkurenční pozice. S jejich pomocí podniky útočí na konkurenci, nebo se brání hrozbám. Firma volí tahy podle svého postavení na trhu, kterým může být:

- pozice lídra – firma, která má největší tržní podíl, často je iniciátorem změn cen, zavádění nových produktů, distribuční sítě a výdajů na reklamu, které jiné firmy následují,
- vyzyvatele – druhá nejlepší firma v odvětví, která usiluje o zvýšení svého tržního podílu,
- následovatele – druhá největší firma v odvětví, která se snaží o udržení svého tržního podílu,
- mikrosegmentáře (také výklenkáře) – podnik zaměřený na malé segmenty, jež pro jiné subjekty nejsou zajímavé.<sup>32</sup>

#### a) Strategie tržního lídra

Existuje ve většině odvětví. Největším problémem tržních lídrů je, že mohou často propást změnu trhu a propadnout se na druhé nebo třetí místo. Může jít o produktovou inovaci, nebo například podcenění konkurence. Firma, jenž chce být lídrem, by měla operovat na několika frontách. Může například snížit konkurenční tlak, zvýšit poptávku, zvětšit svůj tržní podíl, udržet svou pozici, apod. jak zachycuje následující obrázek.<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> KOTLER, Philip a kolektiv. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

**Obrázek 2.7: Strategie tržního lídra**



Zdroj: KOTLER, Philip a kolektiv. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

#### b) Strategie vyzyvatele

Velké firmy nemusí být vždy lídrem na trhu. Takovéto firmy mohou využít některou ze dvou konkurenčních strategií a to buď zaútočit na lídra a ostatní podniky za účelem zvýšení tržního podílu, tzn. stávají se vyzyvatelem, nebo se snaží zachovat současný stav a volí spolupráci, to jsou následovatelé.<sup>33</sup>

Ti, jež se rozhodnou stát vyzyvatelem musí nejdříve vymezit své strategické cíle. Obvykle jde o zvýšení podílu na trhu a tím i zisků. Většinou si firmy volí, které konkurenty napadnou. Může to být tržní lídr, což je velmi riskantní, ale může přinést vysoké zisky. Zvolí-li firma tuto strategii, měla by mít proti lídrovi významnou konkurenční výhodu, pak je možné uspět.

<sup>33</sup>

Vyzyvatel nemusí vždy zaútočit na lídra na trhu, může si vybrat firmu, která je na stejné úrovni či nižší. Strategický cíl je proto odvozen od toho, jakého konkurenta se vyzyvatel rozhodne napadnout. Existuje několik možností, jak může vyzyvatel zaútočit a dosáhnout tak svých strategických cílů:

<sup>33</sup> KOTLER, Philip a kolektiv. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

- frontální útok – podnik v tomto případě útočí na silné stránky konkurenta; nabízí stejné produkty, propagaci, ceny a také distribuční kanály; výsledek je závislý na tom, kdo má víc síly,
- útok po křídlech – útok je zaměřen na slabé stránky konkurenta; obvykle jej volí firmy, které mají menší zdroje; existuje i jiná verze této strategie a to nalezení mezery, která není v odvětví zatím plněna žádnými produkty,
- obklíčení – představuje útok ze všech stran s cílem donutit konkurenta bránit všechny své pozice; tuto strategii by měl uplatňovat vyzyvatel, který disponuje lepšími zdroji,
- útok obchvatem – snaha ovládnout slabší trhy a vyhnout se konkurenci a to např. diverzifikací, novými technologiemi, změnou působiště; jednou z forem obchvatové strategie je technologický skok; společnosti vyvíjejí nové technologie a až po ověření její kvality zaútočí prostřednictvím této výhody.<sup>34</sup>

#### *c) Strategie následovatele*

Firma v pozici lídra na trhu může být velmi silná a pro ostatní firmy může být velmi riskantní ji napadnout. Proto si mnoho z nich zvolí spíše strategii následovatele, což s sebou může také přinést řadu výhod. Následovatel se nestane lídrem trhu ale i tak může dosáhnout podobných zisků. Ty nejvyšší náklady totiž ponese lídr. Je to totiž on kdo vyvíjí nové produkty, rozšiřuje distribuční cesty a informuje a vzdělává trh. Následovatel může získat výhodu v podobě nižších investic. Může například kopírovat či vylepšovat produkty lídra. Ani pozice následovatele není zcela bezpečná. Tyto podniky jsou častými cíly vyzyvatelů a proto musí udržovat nízké náklady výroby a vysokou kvalitu produkce. Také musí vstupovat na nové trhy. Cílem následovatele je nalezení cesty k dosažení růstu, aniž by vyvolal cenovou válku či jinou konkurenční odvetu. Rozlišujeme tři typy následovníků a to:

- kopírovač – ve všem kopíruje lídra a využívá tak jeho investic, v ničem není originální.
- imitátor – kopíruje pouze produkt a zachovává jistou diferenciaci v balení, ceně, distribuci, apod.,

---

<sup>34</sup> KOTLER, Philip a kolektiv. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

- adaptér – přebírá produkty a marketing lídra a většinou je zlepšuje, snaží se uplatnit na jiných trzích a vyhýbá se tak konfrontaci s lídrem.<sup>35</sup>

*d) Strategie mikrosegmentáře*

Volí si ji malé firmy, jejichž zdroje jsou omezené. Jedná se o nalezení mezery na trhu, kde mají zákazníci specifické potřeby a které nejsou uspokojovány velkými firmami. Ačkoli zde hromadný prodejce dosahuje velkých objemů, mikrosegmentář může požadovat větší marže, neboť uspokojuje potřeby zákazníků mnohem lépe. Důležitou součástí této strategie je nalézt takovou mezeru na trhu, která bude představovat pro podnik potenciál růstu zisku, ale zároveň nesmí být příliš přitažlivý pro větší společnosti.<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> KOTLER, Philip a kolektiv. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.



### 3. Charakteristika analyzované společnosti

Analyzovanou společností se v této diplomové práci rozumí společnost s ručením omezeným **ZAM – SERVIS**, která má sídlo na ulici Křišťanova v Ostravě – Přívoze.

Byla založena v roce 1994 devíti společníky jako společnost s ručením omezeným a od svého vzniku se dynamicky vyvíjí. Za 20 let své existence patří mezi spolehlivé a technicky vyspělé firmy na srovnatelné úrovni se špičkovými světovými společnostmi.



Předmětem činnosti je:

- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej,
- výroba, opravy a montáž měřidel,
- výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů,
- poskytování tech. služeb k ochraně majetku a osob,
- výroba instalace a opravy elektronických zařízení,
- montáž, opravy vyhrazených elektrických zařízení,
- výroba rozvaděčů nízkého napětí,
- montáž, údržba a servis telekomunikačních zařízení,
- testování, měření a analýzy.

Zabývá se servisem, výrobou a dodávkami elektrických, elektronických, zabezpečovacích, měřících, regulačních a analyzačních zařízení. Má zastoupení v Polsku a ve Slovenské

Republice a řadu lokálních prodejců. Již od roku 1994 je firma obchodním zástupcem německé společnosti Testo. Provádí také servis a kalibraci těchto výrobků.

Ve společnosti je rovněž kladen důraz na kvalitu, aby nabízeli nejen bezvadné produkty, ale také ten nejlepší servis zákazníkům. Roku 1999 byl společnosti udělen certifikát za splnění podmínek normy ISO 9001:2000. Tento standart je udržován dodnes.

Struktura firmy je podřízena hlavním aktivitám, tzn., že maximum pracovníků pracuje ve výrobě a servisu. Za významnou činnost lze považovat poradenství a inženýring, které poskytuje obchodní oddělení ve spolupráci s pracovníky vývoje. Řada činností, např. projekce, strojírenská a mechanická výroba nebo autodoprava, je zajišťována dodavatelsky. Velmi důležité jsou průběžná inovace výrobků i vývoj nových výrobků.

Informace a povědomí o společnosti jsou šířeny pomocí internetových stránek, billboardů, také prezentacemi na výstavách jako je ELO SYS, INFOTHERMA nebo např. AMPER. Dobrou reklamou společnosti mohou být také spokojení zákazníci jako OKD, ČEZ, ARCELOR MITTAL, Vítkovice a. s., atd.

Společnost realizuje zakázky po celé České Republice i v zahraničí (Irán, Ukrajina, Polsko, Rusko, Bosna, apod.).

Nabídka sortimentu společnosti je velmi rozsáhlá. Jedná se o elektroniku pro řízení technologií v důlním a povrchovém těžebním a zpracovatelském průmyslu jako jsou:

- vrtulkové snímače hladiny MBA,
- systémy důlní komunikace a řízení důlních strojů,
- kompletní řešení detekce a analýzy toxických a výbušných plynů,
- přístroje pro měření neelektrických veličin,
- výrobky pro řešení bezpečnosti strojů – zejména pásové dopravy
- přístupové systémy pro budovy.<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> Internetové stránky společnosti ZAM-SERVIS, s. r. o. [online] © 2014 [vid. 2015-01-03] dostupné z: <http://www.zam.cz/www/index.php/o-nas1-2>.

## 4. Uplatnění teoretických principů pro analýzu v praxi

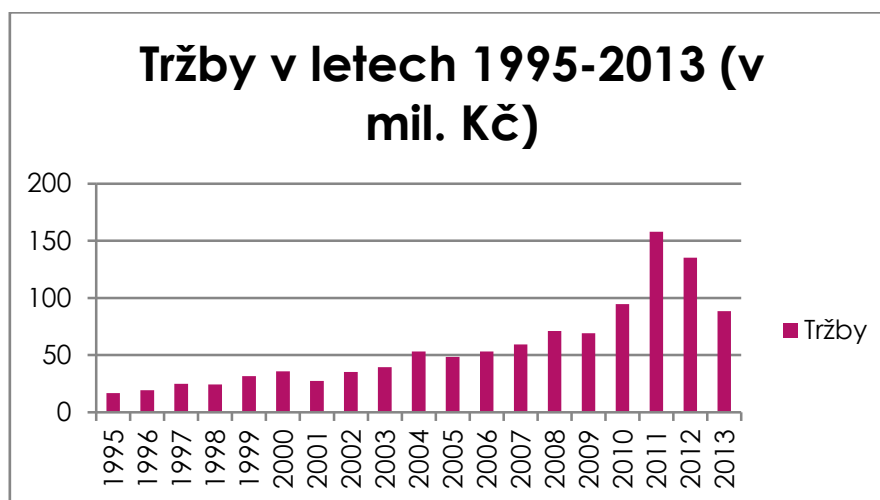
### 4.1. Strategická analýza okolí podniku

#### 4.1.1. Model pěti sil dle E. Portera (analýza mikrookolí)

##### 1.) Rizika vstupu potenciálních konkurentů

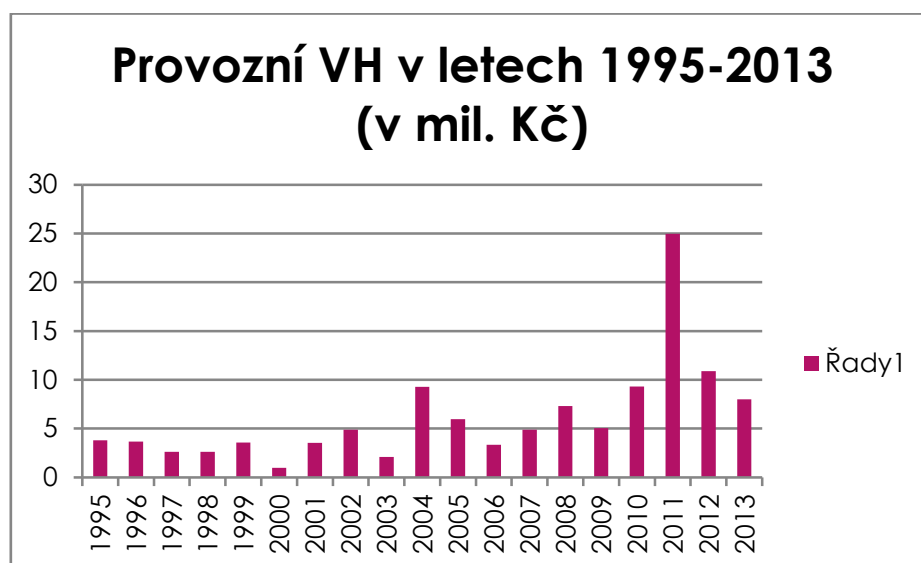
Společnost ZAM – SERVIS, s.r.o. působí na velmi specifickém trhu. Má velmi široký sortiment výrobků i služeb. Ačkoli vystupuje na trhu s nemalými tržbami, tento segment nebude pro jiné firmy příliš přitažlivý. Je to hned z několika důvodů. Jako první lze uvést vysoké náklady, které by vyžadovalo zahájení podnikání. Jedná se zejména o investice na pořízení patentů, či výzkum vlastních technologických postupů, nehledě na legislativní překážky, jako jsou certifikáty, oprávnění a další zákonné povinnosti, jež musí firma splňovat a o nichž bude pojednáno později. Jako další bych uvedla nákladovost výroby, kterou dokládají obrázky 4.1 a 4.2.

**Graf 4.1: Vývoj tržeb společnosti ZAM-SERVIS, s.r.o.**



*Zdroj: Vlastní práce na základě účetních výkazů.*

**Graf 4.2: Vývoj provozního výsledku hospodaření společnosti ZAM-SERVIS, s.r.o.**



*Zdroj: Vlastní práce na základě účetních výkazů.*

Prostřednictvím grafu můžeme vidět, že i přes horentní tržby společnost nedosahuje nijak enormních zisků. Například v roce 2011, který byl pro společnost velmi úspěšný, přesahuje hodnota tržeb 150 mil. Kč, a přesto byl provozní výsledek hospodaření asi 25 mil. Kč.

Společnost je v oblasti důlních systémů a elektroniky na trhu tzv. výklenkářem. Našla segment, který nikdo neobsluhoval, a na tento se zaměřila. Tržby z této činnosti tvoří asi 80% celkových tržeb společnosti. Vzhledem k tomu, že OKD, a.s. je v současné době jedním z největších provozovatelů dolů a to zejména v Moravskoslezském kraji a je nejvýznamnějším zákazníkem společnosti ZAM-SERVIS, bylo by pro novou, začínající firmu velmi obtížné uplatnit se na tomto trhu.

## **2.) Rivalita mezi stávajícími podniky**

Vzhledem k tomu, jak široká je nabídka společnosti, nelze ani na konkurenci pohlížet zcela komplexně. Na trhu, kde společnost působí, je velmi důležité se odlišit, hovoříme o tzv. strategii diferenciaci. Ačkoli jsou na trhu společnosti nabízející obdobné produkty, neexistuje žádná, která by nabízela produkt zcela totožný. Klíčovým nástrojem v konkurenčním boji je možnost modifikace stávajících či vývoj zcela nových zařízení dle požadavků zákazníka. Společnost disponuje konstrukčním oddělením, které je vybaveno speciální měřicí technikou (EMC apod.) a jehož pracovníci jsou schopni zkonstruovat elektrické, elektronické zařízení do prostředí s nebezpečím výbuchu prachů a plynů v oboru silnoproudé a slaboproudé spínací

techniky, komunikace na velké vzdálenosti, detekce a analýzy plynů, snímačů a speciálních přístrojů.<sup>37</sup>

Pokusme se nyní podívat na firmy, které by mohly, alespoň částečně, představovat konkurenci. Žádná z nich není přímým konkurentem a nevyrábí tytéž produkty, pouze okrajově se zaměřuje na tutéž oblast.

**MTA Ostrava, s.r.o.** Jedná se o společnost, která se také pohybuje v oblasti důlní elektroniky. „Předmětem činnosti je vývoj a dodávka vlastních řídicích systémů či dispečerských stanovišť (nebo jejich částí) pro měření fyzikálních a chemických veličin a sběr provozních informací v hornictví a dalších průmyslových aplikacích.“<sup>38</sup> Konkurent v oblasti výroby detektorů plynů.

**ControlTech, s. r. o.** Společnost zabývající se průmyslovou automatizací, která na trhu působí od roku 2000. Nezabývá se výrobou, je pouhým distributorem produktů firmy Rockwell Automation® a od roku 2006 také ProSoft Technology® a SATEL®. V současné době společnost zaměstnává 60 lidí.

**ATS Techplus s.r.o.** Tato firma nabízí tzv. řešení na klíč, od návrhu, systémovou analýzu, projekt, výrobu a komletaci, včetně odzkoušení systému. Konkurent v oblasti automatizace.

### 3.) Smluvní síla kupujících

Přestože společnost nabízí velmi unikátní produkty, je na trhu vystavena silným průmyslovým podnikům, které představují její odběratele. Tyto firmy často požadují snižování ceny a to i v případě, že na trhu není konkurenční dodavatel. Spolupráce často vyžaduje přihlášku do výběrových řízení, v nichž je v každém kole požadována nižší a nižší cena. Trendem poslední doby jsou také e-aukce, které fungují na podobném principu jako klasické aukce. Liší se pouze kritériem hodnocení, kde tentokrát vyhrává ten, kdo nabídne cenu nejnižší. Na tuto skutečnost společnost reaguje nasazením takových cen, které ji umožňují cenu snížit, aniž by se pro ni obchod stal nevýhodným. Největší vyjednávací sílu má odběratel, je-li jediný na trhu. OKD, a.s. je významným zákazníkem společnosti ZAM-

---

<sup>37</sup> Internetové stránky společnosti ZAM-SERVIS, s. r. o. [online] © 2014 [vid. 2015-01-03] dostupné z: <http://www.zam.cz/www/index.php/o-nas1-2>.

<sup>38</sup> Stránky společnosti MTA Ostrava, s.r.o. [online] © 2015 [vid. 2015-03-31] dostupná z: <http://www.mta-ostrava.cz/index.php?page=monitor>.

SERVIS, nejedná se však o zákazníka jediného, neboť obchoduje i s těžařskými firmami např. v Rusku, Turecku či na Ukrajině.

#### **4.) Smluvní síla dodavatelů**

Jako každá společnost se i ZAM – SERVIS snaží vyrábět co nejefektivněji, což znamená hledání nejvýhodnějších dodavatelů. Na trhu není jeden monopolní dodavatel, jenž by mohl mít silnou vyjednávací pozici. Přesto není situace zcela jednoduchá. Ukončí-li výrobce nějakých součástek svou činnost, jsou dvě možnosti, jak na tuto situaci lze reagovat. Jednou z nich je nákup součástky ve velkém do zásoby. Tato možnost ovšem znamená zvýšení stavu zásob, vyšší vázanost kapitálu v zásobách a přesto se nevyhneme jejímu vyčerpání. Proto je ve společnosti upřednostňována druhá varianta, jíž je nalezení nového konstrukčního řešení, které se ovšem neobejde bez změnového řízení.

#### **5.) Hrozby substitučních výrobků**

Jak již bylo popsáno výše, v současné době neexistuje na trhu dokonalý substitut a vstup nových konkurentů je nepravděpodobný z tohoto důvodu není třeba přikládat hrozbě substitučních výrobků příliš velkou váhu.

#### **4.1.2. PEST analýza (analýza makrookolí)**

##### **a) Politické a legislativní faktory**

Podnikání v České republice se řídí několika základními právními normami. Jednou z prvních je Zákon č. 89/2012 Sb. Občanský zákoník, jenž je základním právním předpisem práva soukromého. Dalším důležitým předpisem je pak zákon 90/2012 Sb., Zákon o obchodních korporacích, který spolu s občanským zákoníkem nahrazuje Obchodní zákoník a upravuje základní podmínky fungování obchodních korporací – založení, vnitřní strukturu orgánů, odpovědnost jejich členů, zrušení, apod. Zákon č. 455/1991 Sb., Živnostenský zákon, stanovující podmínky pro vykonávání živností. Dle zákona je ve společnosti provozována jak živnost **ohlašovací řemeslná**, kam patří:

- montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení,
- zámečnictví, nástrojařství,
- obráběčství,

- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení,

#### **živnost ohlašovací volná:**

- výroba měřicích, zkušebních, navigačních, optických a fotografických přístrojů a zařízení,
- opravy a údržba potřeb pro domácnost, předmětů kulturní povahy, výrobků jemné mechaniky, optických přístrojů a měřidel,
- velkoobchod a maloobchod,
- výroba elektronických součástek, elektrických zařízení a výroba a opravy elektrických strojů, přístrojů a elektronických zařízení pracujících na malém napětí,
- testování, měření, analýzy a kontroly,
- výroba a opravy zdrojů ionizujícího záření,
- poradenská a konzultační činnost, zpracování odborných studií a posudků,
- projektování elektrických zařízení

#### **tak i živnost koncesovaná:**

- poskytování technických služeb k ochraně majetku a osob,
- nákup a prodej výbušnin.

Nedílnou součástí právního rámce je pak Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, upravující vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem. Spolu s dalšími právními normami vytvářejí základní právní rámec pro podnikání.

Důležitým právním předpisem v oblasti výroby průmyslové elektroniky je zákon č. 22/1997 Sb., Zákon o technických požadavcích na výrobky a o změně a doplnění některých zákonů.<sup>39</sup> Společnost je již od roku 1999 držitelem certifikátu dle ČSN EN ISO 9001:2009 pro obory:

- Vývoj, výroba a servis výrobků průmyslové elektroniky pro normální nebezpečná prostředí (EX),

---

<sup>39</sup> Oficiální portál pro podnikání a export BusinessInfo.cz [online] © 1997-2015 [vid. 2015-02-12] dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/>.

- Montáže technologií staveb v oblasti elektro, strojní a stavební.<sup>40</sup>

Společnost se rovněž řídí Směrnicí EU č.94/9/EC-ATEX. „Cílem směrnice je zajistit volný pohyb výrobků, na které se vztahuje, po území EU.“ *Příručka ke směrnici ATEX (2006, s. 11)*. Předmětem směrnice jsou zařízení a ochranné systémy určené pro použití v prostředí s nebezpečím výbuchu. Všechny výrobky tohoto charakteru mají certifikát dle výše zmíněné směrnice.

Je držitelem oprávnění Státního úřadu pro jadernou bezpečnost k nakládání se zdroji ionizujícího záření. Zákon č. 18/1997 Sb., o mírovém využívání jaderné energie a ionizujícího záření (atomový zákon) a o změně a doplnění některých zákonů.

Důležitým faktorem je také politická stabilita, která je v České Republice stále nejhorší v Evropské Unii. Jen za posledních deset let se v čele státu vystříдалo sedm předsedů vlád. Tento faktor ovlivňuje zejména pohled zahraničních investorů na Česko.

Dalším faktorem ovlivňujícím společnost může být také rozhodnutí o zastavení činnosti některých dolů, neboť součástí činnosti je i montáž elektrických měřicích a rozvodných zařízení či různých systémů přímo do dolů. Jedním z významných zákazníků je v této oblasti OKD, a.s., která loni musela řešit situaci okolo dolu Paskov. Díky dohodě vlády a společnosti NWR byla těžba prodloužena až do roku 2017.

#### b) Ekonomické faktory

Ačkoli byla Česká Republika v roce 2008 zasažena globální ekonomickou krizí, na konci roku 2014 dosáhla průmyslová produkce stejných hodnot jako před začátkem krize. Nárůst nových průmyslových zakázek, zejména ze zahraničí, činil nejvíce za poslední čtyři roky, přesněji o 12,1%.<sup>41</sup> Jen do února 2015 představoval nárůst průmyslové produkce 2,9%. Společně s růstem v ostatních odvětvích vedlo toto k růstu HDP ve 4. čtvrtletí 2014 o 1,5%. Tento trend je velmi pozitivní nejen z hlediska výše zisku firem ale také například investic a úvěrů.

---

<sup>40</sup> Internetové stránky společnosti ZAM-SERVIS, s. r. o. [online] © 2014 [vid. 2015-01-03] dostupné z: <http://www.zam.cz/www/index.php/o-nas1-2>.

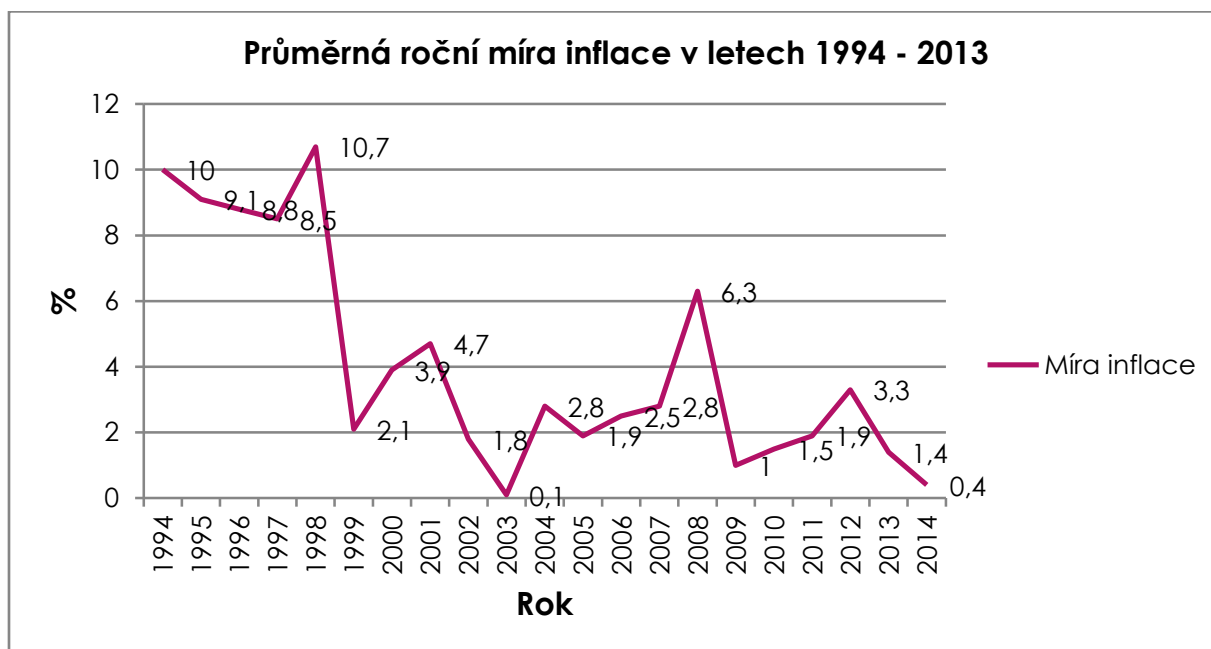
<sup>41</sup> Informace o průmyslu ČSÚ [online] © 2015 [vid. 2015-02-12] dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/cesky\\_prumysl\\_ma\\_za\\_sebou\\_uspesny\\_rok\\_20150206](http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/cesky_prumysl_ma_za_sebou_uspesny_rok_20150206).



Důležitým faktorem, který dále ovlivňuje výši zisku je sazba daně z příjmů, která je posledních šest let na stejné úrovni a to 19%.<sup>42</sup> Situace pro firmu se tedy nezlepšila, ale ani nezhoršila.

Dalším ekonomickým faktorem je míra inflace, která měla v posledních letech klesající charakter. Z hodnoty 1,4% v roce 2013 na hodnotu 0,4% v roce 2014. Stejně tak můžeme pozorovat pokles cen průmyslových výrobců, jenž činil za loňský rok 0,8% oproti roku 2013.<sup>43</sup>

**Graf 4.3: Vývoj průměrné roční míry inflace v letech 1994 – 2014**



*Zdroj: Vlastní práce na základě údajů ČSÚ (příloha 2).*

Z hlediska obchodu se zahraničím je potřeba zmínit také vývoj měnového kurzu, který má vliv zejména na výhodnost zahraničního obchodu. Vzhledem ke skutečnosti, že společnost je ve vztahu k zahraničí dodavatelem, bude posílením koruny spíše znevýhodněna, neboť za stejnou částku v zahraniční měně, obdrží méně v měně české. Příkladem může být ruský

<sup>42</sup> Zákon o dani z příjmů [online] © 2015 [vid. 2015-03-20] dostupný z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/dan-z-prijmu-3462.html#b6>.

<sup>43</sup> Hlavní makroekonomické ukazatele ČSÚ [online] © 2015 [vid. 2015-03-20] dostupný z: [https://www.czso.cz/csu/czso/hmu\\_cr](https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr).

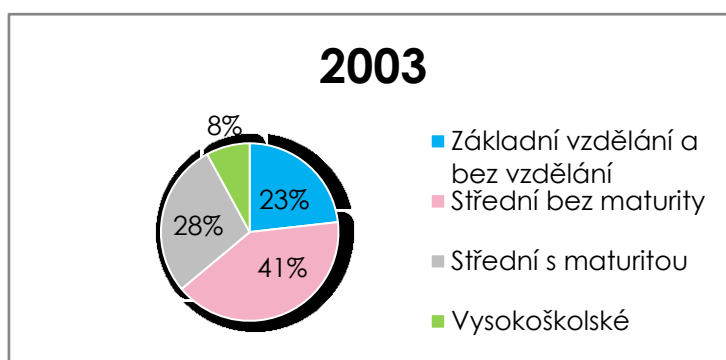
Rubl, který v posledním čtvrtletí roku 2014 klesl z 57,484 CZK/100 RUB na 47,145 CZK/100 RUB.<sup>44</sup>

Míra nezaměstnanosti k únoru 2015 činí 7,5%, což představuje meziroční pokles o 77 000 osob.<sup>45</sup>

### c) Sociální a kulturní faktory

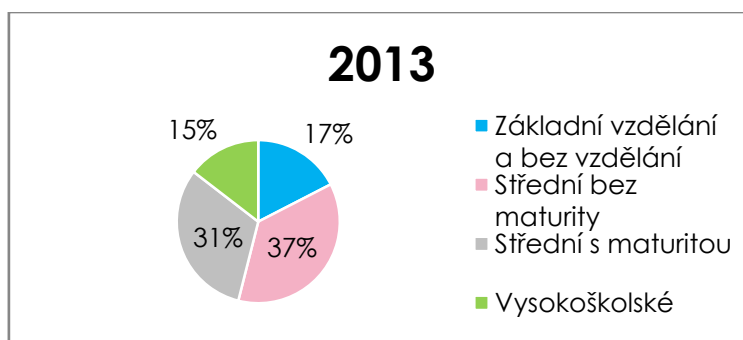
Zde můžeme zařadit snahu lidí o dosažení vyšší životní úrovně. Ženy často odkládají mateřství ve prospěch studia a kariéry. Zvyšují se počty absolventů vysokých škol. Neustále klesá zájem o studium středních odborných škol a učilišť, což by v budoucnu mohlo vést k nedostatku některých profesí. Rozdíly ve struktuře vzdělanosti uvádí obrázky 4.1 a 4.2, v nichž jsou zachyceny podíly jednotlivých stupňů vzdělanosti v Moravskoslezském kraji s odstupem deseti let.

**Graf 4.4: Struktura vzdělanosti v Moravskoslezském kraji v roce 2003**



*Zdroj: Vlastní práce na základě údajů ČSÚ*

**Graf 4.5: Struktura vzdělanosti v Moravskoslezském kraji v roce 2013**



*Zdroj: Vlastní práce na základě údajů ČSÚ*

<sup>44</sup> Kurzy devizového trhu ČNB [online] © 2015 [vid. 2015-03-20] dostupný z:

[https://www.cnb.cz/cs/financni\\_trhy/devizovy\\_trh/kurzy\\_devizoveho\\_trhu/prumerne\\_mena.jsp?mena=RUB](https://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/prumerne_mena.jsp?mena=RUB)

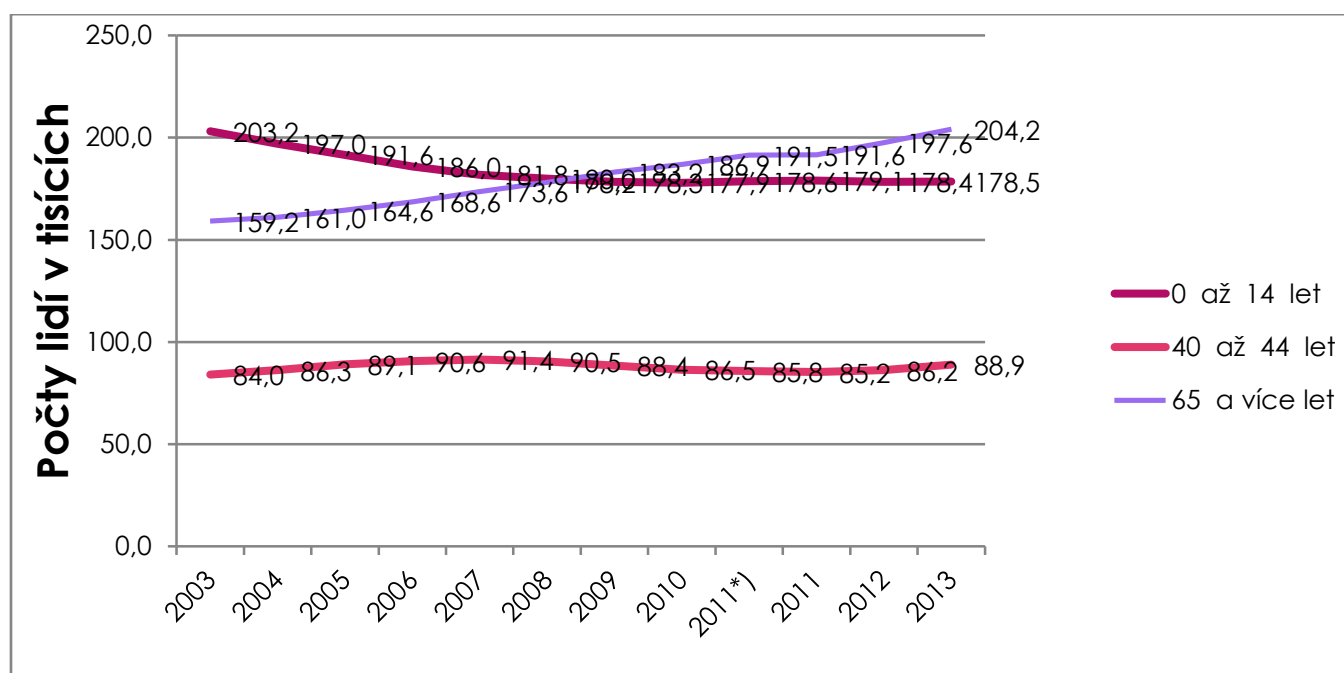
<sup>45</sup> Míra nezaměstnanosti [online] © 2015 [vid. 2015-03-20] dostupná z:

<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>.

Z grafu je jasně viditelné, jak se změnil postoj lidí ke vzdělání. Klesá zastoupení nižších stupňů vzdělání, zatímco počet obyvatel s vysokoškolským vzděláním je téměř dvojnásobný.

Výrazně se také změnila věková struktura obyvatelstva. Hovoříme o tzv. demografickém stárnutí populace, při němž se zvyšuje podíl seniorů a snižuje podíl dětí mladších 15 let. Počty lidí ve starších věkových skupinách se zvyšují rychleji, než ostatní populace. Příčin tohoto jevu je hned několik, mimo jiné pokles porodnosti, jenž souvisí s moderním životním stylem. Hlavním problémem by mohl být vliv tohoto trendu jak na sociální tak na ekonomickou sféru. Otázkou je udržitelnost financování důchodového systému, náklady na sociální zabezpečení a zdravotní péči a možný nedostatek pracovních sil. Situaci znázorníme pomocí obrázku 4.3, který zachycuje vývoj tří nejpočetnějších skupin populace od roku 2003 do roku 2013.<sup>46</sup>

**Graf 4.6: Demografický vývoj populace v letech 2003 – 2013**



*Zdroj: Vlastní práce na základě údajů ČSÚ*

#### d) Technologické faktory

Technologické inovace představují v posledních letech velmi důležitý faktor. Snaha o ekologičtější a efektivnější podnikání, přiměla lidi vyvíjet nové postupy, technologie a zkrátka

<sup>46</sup> Demografická analýza [online] © 2015 [vid. 2015-03-31] dostupná z: [http://www.demografie.info/?cz\\_detail\\_clanku=&artclID=824&](http://www.demografie.info/?cz_detail_clanku=&artclID=824&).

jakékoli inovace, které jim k těmto cílům dopomohou. Snaha dělat věci lépe, rychleji, kvalitněji a efektivněji může být nejen zdrojem vyššího zisku, ale často i konkurenční výhody, která může firmě pomoci zlepšit pozici na trhu.

## **4.2. Interní analýza**

### **4.2.1. Faktory vědecko-technického rozvoje**

Společnost klade velký důraz na výzkum a vývoj. Má vlastní konstrukční oddělení, které se stará o inovace stávajících výrobků, jakož i o vývoj nových výrobků. Stejně tak nabízí zákazníkům možnost úpravy svých výrobků, aby co nejlépe vyhovovali jeho potřebám.

Jedním z významných nových výrobků je např. monitorovací, záchranný a řídicí systém pro doly a průmysl DPS 11 který zahrnuje činnosti jako sledování nebezpečných zón u dopravníků, detekce nebezpečných koncentrací plynů a mnoho dalších. Jeho velmi významným prvkem je identifikace a lokalizace horníků, kdy pracovník na povrchu může přesně sledovat, kdo a kde se nachází. Přínos je také ve vyhledávání pohřešovaných v případě závalu. Tento systém výrazně zlepšuje kontrolu nad situací v dolech a zvyšuje celkovou bezpečnost horníků při práci a možnost jejich záchrany při nepředpokládaných událostech. Není divu, že si systém nechali instalovat ve svých dolech firmy jako OKD, a.s..

### **4.2.2. Marketingové a distribuční faktory**

Společnost ZAM – SERVIS, s.r.o. se při své činnosti pohybuje na trhu B2B, což znamená, že jejími zákazníky jsou jiné podniky. Vzhledem k této skutečnosti, má v oblasti marketingu omezenější možnosti, než firmy vyrábějící produkty pro konečného zákazníka. B2B marketéři mají zpravidla méně zákazníků, ti jsou ovšem mnohem větší a mají s nimi těsnější vztahy. Bývají také geograficky koncentrovanější. Poptávka na takovém trhu je odvozena od poptávky na trhu spotřebním, která je ovlivněna ekonomickými cykly.

Reklama by pro společnost zřejmě neměla velký přínos, ale například billboardy mohou být účinným nástrojem ke zvyšování povědomí o firmě. Nejlepší formou propagace je pak účast na výstavách.

### 4.2.3. Výrobní faktory a řízení výroby

#### Hmotné zdroje

Tabulka 4.1: Hmotný majetek společnosti a jeho struktura

Dlouhodobý hmotný majetek (v celých tisících Kč)	2012	2013
Pozemky	576	576
Stavby	6 367	5 870
Samostatné movité věci a soubory mov. věcí	4 148	3 407

*Zdroj: Vlastní práce na základě rozvahy společnosti ZAM servis, s.r.o.*

Jak lze vyčíst z údajů nalezených v rozvaze, má společnost ve vlastnictví budovy v hodnotě 5 870 000Kč. Lze předpokládat, že se jedná o sídlo společnosti v Ostravě – Přívoze. Ačkoli pořízení budovy představuje velkou jednorázovou investici, je leckdy levnější než měsíční nájemné za dobu pronájmu. Společnost má jistotu sídla a v mezích zákona může s budovou libovolně nakládat, rozhodne-li se například rozšířit provoz apod. Společnost nevlastní žádné finanční zdroje.

#### Nehmotné zdroje

Tabulka 4.2: Nehmotný majetek společnosti

Dlouhodobý nehmotný majetek (v celých tisících Kč)	2012	2013
Ocenitelná práva	24	18

*Zdroj: Vlastní práce na základě rozvahy společnosti ZAM servis, s.r.o.*

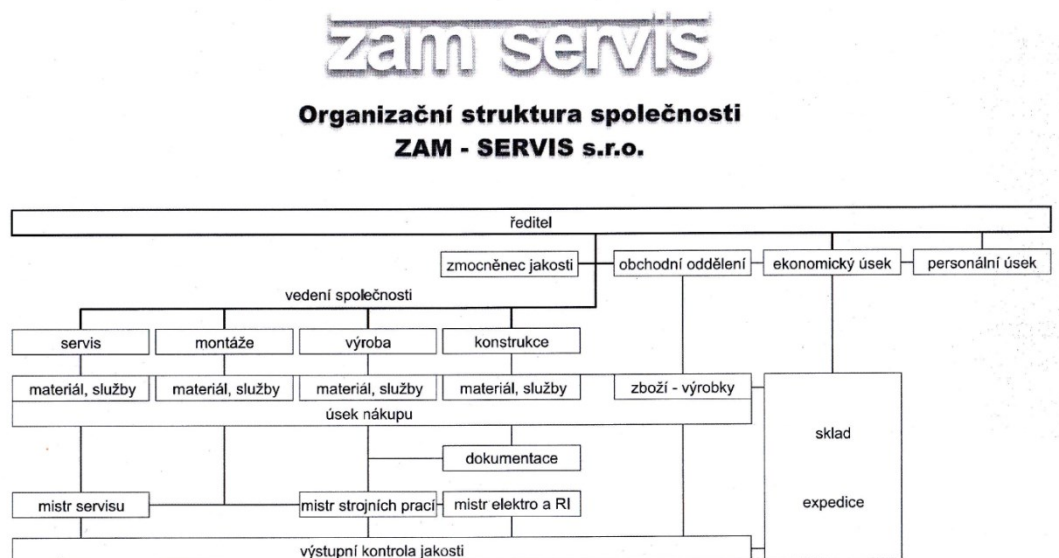
Společnost měla k 31.12.2013 ocenitelná práva v hodnotě 18 000Kč. Na účet ocenitelných práv se účtují výrobně technické poznatky know-how, licence, průmyslová práva a jiné výsledky duševně tvořivé činnosti.

#### Lidské zdroje

Společnost v současné době zaměstnává 49 pracovníků, jejichž věková struktura je relativně vyvážená. Na pozicích THP jsou pracovníci s bohatými zkušenostmi, kteří jsou skutečnými znalci jak v oblasti technické tak i podnikatelské. Struktura firmy je podřízena hlavním aktivitám, a proto maximum pracovníků pracuje ve výrobě a servisu.

## Organizační struktura

Obrázek 4.1: Organizační struktura



*Zdroj: Materiály společnosti ZAM-SERVIS, s.r.o.*

V tomto případě hovoříme o tzv. funkční organizační struktuře, kde jsou zaměstnanci s podobnými úkoly zařazeni do skupin. Tato struktura je běžná u středně velkých podniků, které vyrábějí menší počet výrobků a mají vysokou úroveň specializace. Dochází k centralizaci procesu rozhodování na nejvyšší úrovni podniku. Má řadu výhod i nevýhod.

Výhody:

- efektivní využití zdrojů, úspora nákladů a času,
- společný vývoj odborných znalostí,
- strategické rozhodování shora,
- práci v rámci oddělení lze lépe koordinovat.

Nevýhody:

- slabá koordinace mezi útvarů,
- nejasný přínos jednotlivých oddělení,
- může být méně inovativní strukturou.<sup>47</sup>

<sup>47</sup> Organizační struktury [online] © 2015 [vid. 2015-03-31] dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/typy-organizacnich-struktur-cleneni-2840.html#!&chapter=4>.

## **Proces realizace zakázky**

Celý proces je řízen a kontrolován prostřednictvím SCUDu, což je evidenční program pro CRM a ISO. Proces začíná přijetím poptávky, nebo objednávky, kdy dochází k rozhodnutí, zda se jedná o zakázku pro danou společnost. Pokud ano, je celý proces zahájen.

1. Dochází k zápisu objednávky v knize pošty s evidenčním číslem a pověřenou osobou vyplněným rozdělovníkem.

Probíhá kontrola dokumentu, zda se jedná o objednávku a zda má všechny vstupní náležitosti.

2. Přidělení typu zakázky k objednateli.

Zda se jedná o zakázku výrobní, montážní, servisní, obchodní, vývojovou, konstrukční, reklamační, skladovou či zápůjční.

3. Kontrola údajů objednávky a zadání do programu SCUD.

Dochází k přidělení zakázky obchodníkovi dle předmětu zakázky. U nové firmy je nezbytné ověření platební morálky v programu Lustrator.

4. Vyplnění zakázky – zadání podmínek smlouvy a ostatních údajů do SCUDu. Zejména platební podmínky. Společnost umožňuje platbu v hotovosti, předem a na dobírku. U nového objednatele (1. zakázka) je vyžadována zálohová platba 100% z celkové ceny. Povolení obchodu s novou firmou může vydat pouze ředitel a to písemnou formou. Standardní délka doby splatnosti je 14 kalendářních dnů (většina faktur). Prodloužená splatnost pro stálé odběratele je 30 kalendářních dnů. Splatnost faktur do zahraničí není přípustná, zálohová faktura minimálně ve výši celých nákladů spojených se zakázkou. V ČR začíná výše záloh od 50%, standardně suma všech nákladů spojených se zakázkou.

5. Vyplnění zakázky, přezkoumání smlouvy ve SCUDu – vedoucí výroby přezkoumá splnitelnost termínu.

6. Odeslání smlouvy objednateli – odeslání nepodepsaného návrhu smlouvy protistraně k posouzení. Jedná se zejména o posouzení technického řešení předmětu. Je-li v podmínkách objednatele platba zálohy, je současně se smlouvou odeslána také zálohová faktura.

7. Příkaz k realizaci – po potvrzení (přijetí) smlouvy objednatelem a doručení. Kontrola uhrazení zálohy. Jsou-li splněny podmínky, ředitel vydá příkaz k realizaci.

8. Realizace zakázky. Po podepsání příkazu k realizaci dochází k jeho uskutečnění předáním příkazu vedoucímu výroby společně s průvodkou zakázky. V průběhu

realizace je sledován termín ukončení v souvislosti s termíny dodávek od dodavatelů včetně dodávek ZAMu. Po oznámení dodání zboží do skladu je zkontrolována formální úplnost dodávky, zejména přítomnost návodu k obsluze – uživatelské příručky a prohlášení o shodě. Následuje příkaz k expedici dle smluvního ujednání s objednatelem a je vydán příkaz k fakturaci.

9. Zápis čísla faktury a sledování zaplacení. Tímto krokem je proces ukončen.

Pro společnost ZAM – SERVIS je nezbytné obchodovat s co nejdůvěryhodnějšími obchodními partnery. Proto stejně tak, jako banka, prověřuje bonitu klienta, dochází i zde k prověření platební morálky klienta. Vysoké výrobní náklady a často i speciálnost provedení jsou hlavními motivy, proč je opatrnost na místě. Dalším účinným způsobem obrany je platba předem či záloha, která v případě selhání obchodu zmírní negativní dopady pro společnost.

#### 4.2.4 Faktory finanční a rozpočtové

Finanční analýza z důvodu co nejlepšího meziprocentního srovnání provedena pro rok 2009 – 2013.

#### Ukazatelé rentability

**Tabulka 4.3: Hodnoty jednotlivých ukazatelů rentability v letech 2009 – 2013**

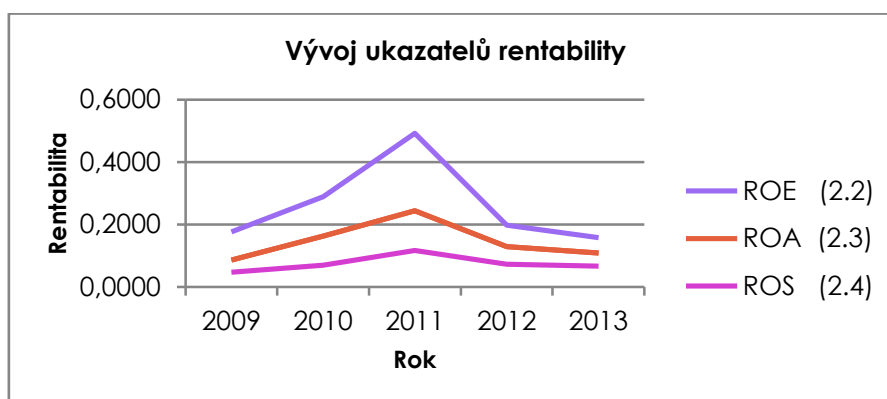
Rok	2009	2010	2011	2012	2013
<b>RCK (2.1)</b>	0,0861	0,1628	0,2440	0,1288	0,1083
<b>ROE (2.2)</b>	0,1764	0,2894	0,4917	0,1976	0,1575
<b>ROA (2.3)</b>	0,0861	0,1628	0,2440	0,1288	0,1083
<b>ROS (2.4)</b>	0,0468	0,0695	0,1173	0,0723	0,0662

*Zdroj: Vlastní práce na základě výkazů společnosti ZAM – SERVIS, s.r.o. a vzorců z kapitoly 2.*

Pro lepší představu je v obrázku 4.7 zobrazen vývoj ukazatelů graficky.



**Graf 4.7: Vývoj jednotlivých ukazatelů rentability v letech 2009 – 2013**



*Zdroj: Vlastní práce na základě výkazů ZAM – SERVIS, s.r.o. a tabulky 4.3.*

Již výše jsme si mohli všimnout, jak úspěšný byl pro společnost rok 2011, kdy dosahovala nejvyšších tržeb a zisku od svého založení v roce 1994. Tento jev byl způsoben nastartováním ekonomiky po předchozím útlumu způsobeném globální finanční a ekonomickou krizí. V tomto roce realizovala společnost výnosné zakázky jako např. systémy identifikace horníků na důlních pracovištích nebezpečných důlními otřesy typu ISI pro OKD a.s., Důl Karviná, Důl ČSM, Důl Darkov a mnoho dalších i zahraničních zakázek. I ve vývoji rentabilit je zřejmé, že rok 2011 byl extrémně výnosný. Ačkoli v roce 2012 a 2013 byly hodnoty rentabilit nižší, nijak zvláště se negativním způsobem neodlišují od dosavadního vývoje. Výrazný pokles rentability celkového kapitálu byl způsoben zejména poklesem tržeb a snížením hodnoty cizího kapitálu o téměř 17 mil. Kč.

Velmi zajímavý je ukazatel rentability tržeb, který dokládá dřívější tvrzení o nákladovosti výroby. Můžeme vidět, že na jednu korunu tržeb v roce 2013 připadalo 0,06 Kč zisku.

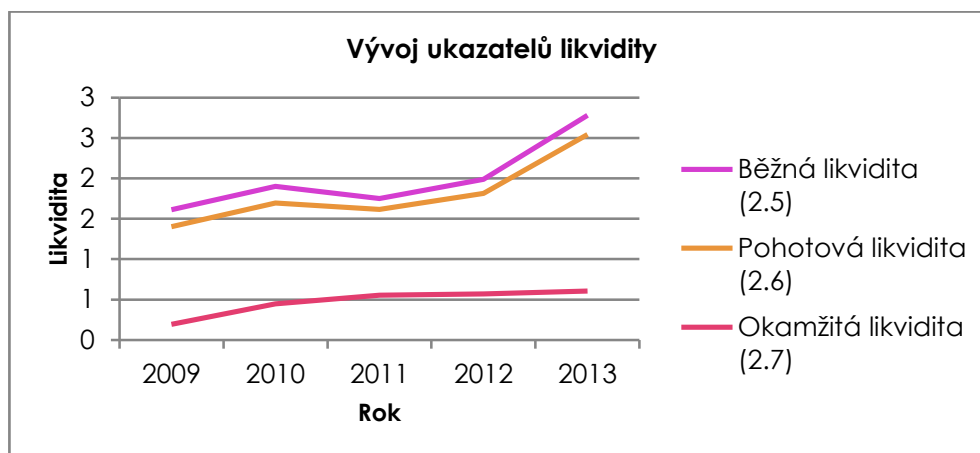
#### **Ukazatelé likvidity**

**Tabulka 4.4: Hodnoty ukazatelů likvidity v letech 2009 – 2013**

Rok	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Běžná likvidita (2.5)</b>	1,6103	1,9029	1,7525	1,9870	2,7819
<b>Pohotová likvidita (2.6)</b>	1,4020	1,6945	1,6166	1,8124	2,5417
<b>Okamžitá likvidita (2.7)</b>	0,1919	0,4457	0,5519	0,5692	0,6053

*Zdroj: Vlastní práce na základě výkazů ZAM – SERVIS, s.r.o. a vzorců z kapitoly 2.*

**Graf 4.8: Vývoj jednotlivých typů likvidit v letech 2009 – 2013**



*Zdroj: Vlastní práce na základě výkazů společnosti a tabulky 4.4.*

Všimněme si, že hodnota všech druhů likvidity má rostoucí charakter. Tento trend je pro společnost velmi žádoucí. Jak lze vyčíst z předchozí tabulky, či grafu, byla hodnota jednotlivých ukazatelů likvidity nejnižší v roce 2009. V tomto roce by společnost ze svých finančních prostředků byla schopna uhradit pouhých 19 % svých závazků. I přes skutečnost, že by byla schopna své závazky zaplatit, neobešla by se bez nutnosti odprodeje svých oběžných aktiv, jako např. zásob. Největší část těchto aktiv představují krátkodobé pohledávky, např. v roce 2009 to bylo 75 % celkových oběžných aktiv. To lze vysvětlit zejména nízkým stavem zásob a to v důsledku toho, že společnost uplatňuje při výrobě princip tahu, a vyrábí pouze na zakázku. Postupným zvyšováním se hodnota okamžité likvidity, do roku 2013 vyšplhala na téměř 61 %, což činí společnost přitažlivější jak pro věřitele, tak pro její dodavatele.

### Ukazatele zadluženosti

**Tabulka 4.5: Zadluženost společnosti v letech 2009 – 2013**

Rok	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Celková zadluženost (2.8)</b>	0,5017	0,4282	0,4935	0,4430	0,3007
<b>Poměr vlastního jmění na aktivech (2.9)</b>	0,4882	0,5625	0,4963	0,5299	0,6877
<b>Finanční páka (2.10)</b>	2,0482	1,7750	2,0151	1,8873	1,4542

*Zdroj: Vlastní práce na základě výkazů společnosti a vzorců z kapitoly 2.*

Společnost je, co se struktury kapitálu týče, velmi vyvážená a to ve všech sledovaných obdobích. V žádném období hodnota cizích zdrojů nepřesáhla polovinu celkových zdrojů podniku. Tato situace je velmi pozitivní pro společnost v případě, že by se rozhodla pro čerpání úvěru. Negativní směrnici vývoje můžeme pozorovat u efektu finanční páky, jejíž

hodnota je čím dál nižší. Vysokou mírou se na této situaci podílí výsledek hospodaření minulých let, který činí 36 473 tis. Kč z celkové hodnoty vlastního kapitálu 43 529 tis. Kč v roce 2013.

#### 4.2.5 SWOT analýza

**Tabulka 4.6: SWOT analýza**

<p><b>S – silné stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Široký rozsah činností</li> <li>• Velká diferenciacie produktů</li> <li>• Produktivní výzkum a vývoj</li> <li>• Výroba na zakázku</li> <li>• Kontakty v zahraničí</li> <li>• Kvalifikovaný personál</li> <li>• Mnohaleté zkušenosti</li> <li>• Finanční stabilita</li> <li>• Stálí obchodní partneři</li> <li>• Kvalita</li> <li>• Vysoká solventnost a likvidita</li> </ul>	<p><b>W – slabé stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nákladovost výroby</li> <li>• Malá společnost</li> <li>• Malé povědomí o firmě</li> <li>• Závislost tržeb na dominantním odběrateli</li> <li>• Překapitalizovanost podniku</li> </ul>
<p><b>O - příležitosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ekonomický vývoj</li> <li>• Průnik na zahraniční trhy</li> <li>• Rostoucí důraz na BOZP</li> <li>• Malá konkurence</li> <li>• Dotace na podporu VaV</li> </ul>	<p><b>T - ohrožení</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ekonomický vývoj</li> <li>• Obchodněpolitické vztahy</li> <li>• Nekvalitní vstupy</li> </ul>

*Zdroj: Vlastní práce na základě předchozích analýz.*

Početné silné stránky a početné příležitosti řadí společnost, dle obrázku 2.5, do kvadrantu kde se doporučuje koncentrace, pronikání na trh, rozvoj trhu, inovace, apod.

### 4.3. Konkurenceschopnost

Analýzu konkurence zaměřím na oblast měřicí a regulační techniky do prostředí Ex – s nebezpečím výbuchu.

#### 4.3.1. Identifikace konkurenční firmy

- Nejširší vymezení konkurence

Zde patří společnosti vyrábějící produkty ke stejnému účelu, kterým zde rozumíme měření a regulaci. Takových společností je na trhu celá řada.

- Podle produktové kategorie

Zde budeme zařazovat firmy, zaměřující se na měření hladin (těmito se budu zabývat), monitorování důlního ovzduší a systémy pro seismickou telemetrii.

Měření hladin: Dinel, s.r.o. , KROHNE CZ, s.r.o., JSP, s.r.o., ELA, s.r.o. a mnoho dalších.

- Odvětvové vymezení konkurence – vzájemné substituty

- Tyčová sonda k měření hladiny - Společnost DINEL, s.r.o., MM GROUP, s.r.o., HOT TRADE, s.r.o.
- Ionizační snímač hladiny – pouze společnost ZAM – SERVIS, s.r.o.
- Plovákový snímač hladiny kapalin – Ekorex-Consult, s.r.o., JSP, s.r.o., MERECOM, s.r.o., D-Ex Instruments, s.r.o.
- Radarový snímač hladiny sypkých materiálů – JSP, s.r.o., A. P. O. – ELMOS, v.o.s., Siemens ČR

#### 4.3.2. Identifikace konkurenční strategie

Pro firmu je charakteristická strategie diferenciacce ve snaze vyvinout produkt s co nejdelší životností, co nejjednodušší pro zákazníka a vyzdvihnout všechny vlastnosti produktu. Ačkoli

lze na trhu nalézt produkty splňující stejný účel, nenalezneme produkty zcela totožné. Zaměřuje-li se firma na výzkum a vývoj a třeba i úpravu výrobků dle přání zákazníka, nemůže dosahovat konkurenční výhody v podobě nízkých nákladů.

#### **4.3.3. Konkurenční tahy**

V důlním zaměření lze říci, že je společnost mikrosegmentářem a to v oblasti systémů komunikace v důlních hlubinných pracovištích, bezdrátového spojení důlních pracovišť, kamerový systém do důlních hlubinných pracovišť, důlní merkaptanová signalizace, systémy pro přenos informací mezi dolem a povrchem. Není divu, že tato činnost představuje hlavní podíl na tržbách společnosti.

Ve výrobě ostatních přístrojů jako docházkové systémy apod. bude společnost ZAM – SERVIS, s.r.o. na trhu spíše nevýznamným konkurentem ve srovnání s gigantickými firmami, pro něž je tato oblast stěžejní.

## 5. Návrhy a doporučení:

- Věnovat co největší podporu výzkumu a vývoji.
- Sledovat možnosti podpory podnikání, výzkumu a vývoje, exportu, apod. například prostřednictvím Ministerstva průmyslu a obchodu na stránkách: <http://www.mpo.cz/dokument157030.html>.
- Usilovat o co nejlepší vztahy se zákazníky a snažit se neustále monitorovat jejich potřeby.
- Neustále sledovat příležitosti ze zahraniční např. prostřednictvím On-line databáze aktuálních zahraničních poptávek, zdrojem jsou zastupitelské úřady ČR v zahraničí, zahraniční kanceláře CzechTrade, přímé požadavky zahraničních firem a další zdroje. Databázi zpracovává agentura CzechTrade. Dostupná z: <http://www.businessinfo.cz/cs/zahranicni-obchod-eu/databaze-exportni-prilezitosti/zahranicni-poptavky.html?&industry=&industry=27#importy>.
- Pokračovat v pravidelné účasti na veletrzích, která může být příslibem nových kontaktů.
- Důslednost v oblasti kvality a to jak v celém procesu výroby, tak již na začátku logistického řetězce.
- Sledovat firmy v oboru, zda se jejich výrobky nezačínají podobat výrobkům společnosti.
- Zlepšit strukturu financování. Společnost si může dovolit zvýšit množství cizího kapitálu a využít tak volný kapitál k investicím do rozvoje podniku v podobě výzkumu a vývoje, případně nákupu či modernizaci zařízení.
- Zvážila bych také možnost insourcingu některých služeb, např. autodopravy. Tato možnost by mohla představovat úsporu nákladů, ale to záleží na četnosti využití a výši nákladů.

## 6. Závěr

**Cílem diplomové práce bylo provést strategickou analýzu a ohodnotit konkurenceschopnost společnosti ZAM – SERVIS, s.r.o..**

Analýza byla prováděna pomocí Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil, PEST analýzy, analýzy zdrojů podniku, organizační struktury, procesu zpracování zakázky, finanční analýzy a poznatky byly následně shrnuty do SWOT analýzy.

Na základě interních materiálů a dostupných zdrojů, jsem se snažila co nejlépe identifikovat faktory, které mohou mít vliv na činnost společnosti.

Zjistila jsem, že společnost je v mnoha ohledech velmi specifická. Kromě skutečnosti, že se jedná o malý podnik, který dosahuje vysokých zisků, na trhu v podstatě nevystupuje žádná konkurenční společnost, která by představovala hrozbu.

Další výhodou společnosti je, že se pohybuje v oblasti automatizace, jejíž přínos je zejména ve zvyšování efektivity a bezpečnosti a lze tudíž usuzovat, že jde o perspektivní činnost, jejíž rozmach by mohl být rok od roku větší.

Jedním z nesporných přínosů je rovněž zaměření se na zákazníka a jeho potřeby. S ohledem na velikost společnosti je toto nejlepší cesta jak obstát na trhu. Firmy vyrábějící hromadně univerzální produkty sice mohou dosahovat úspor z rozsahu a nabízet nižší ceny, ale nikdy nedosáhnou u zákazníka takové spokojenosti, jako když mu produkt zkonstruují tzv. na míru. Vzhledem k charakteru výrobku je zřejmé, že zákazníci ocení rovněž i kvalitu doprovodných služeb jako poradenství, montáž a servis. A i když se touto specializací podstatně snižuje základna odběratelů, lze si jen těžko představit, že by takovýto podnik obstál na trhu mezi nadnárodními korporacemi poskytujícími homogenní statky.

Společnost ZAM – SERVIS, s.r.o. bych rovněž ohodnotila jako konkurenceschopnou, neboť na trhu v současné době nepůsobí žádná firma, která by ohrožovala jeho existenci. Navíc u takto složitých a nákladných zakázek by se dalo předpokládat, že zadávající společnosti upřednostní dodavatele, se kterým již v minulosti spolupracovali a byli spokojeni. Dobré reference jsou ostatně jedním z nejlepších nástrojů průmyslového podniku, vystupujícího na B2B trhu jak se zviditelnit.

## Seznam použité literatury:

### Publikace

1. BLENKHORN, David L. a Craig S. FLEISHER. *Competitive intelligence and global business*. USA - Praeger Publishers, 2005. ISBN 0-275-98140-1.
2. DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
3. GRÜNWALD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-26-2.
4. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
5. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
6. KOTLER, Philip a kolektiv. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
7. LEDNICKÝ, Václav. *Strategické řízení*. Ostrava: Repronis, 2006. 154 s. ISBN 80-7329-131-2.
8. MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
9. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
10. VALACH, Josef a kolektiv. *Finanční řízení podniku*. Praha: Ekopress, 1997. 247s. ISBN 80-901991-6-X.
11. ŽÁK, Milan a kolektiv. *Velká ekonomická encyklopedie*. Praha: LINDE, 2002. 885 s. ISBN 80-7201-381-5.



## Elektronické dokumenty a ostatní

1. Internetové stránky společnosti ZAM-SERVIS, s. r. o. [online] © 2014 [vid. 2015-01-03] dostupné z: <http://www.zam.cz/www/index.php/o-nas1-2>.
2. Oficiální portál pro podnikání a export BusinessInfo.cz [online] © 1997-2015 [vid. 2015-02-12] dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/>.
3. Informace o průmyslu ČSÚ [online] © 2015 [vid. 2015-02-12] dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/cesky\\_prumysl\\_ma\\_za\\_sebou\\_uspesny\\_rok\\_20150206](http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/cesky_prumysl_ma_za_sebou_uspesny_rok_20150206)
4. Údaje ČSÚ [online] © 2015 [vid. 2015-03-22] dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/aktualniinformace>.
5. Zákon o dani z příjmů [online] © 2015 [vid. 2015-03-20] dostupný z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/dan-z-prijmu-3462.html#b6>.
6. Hlavní makroekonomické ukazatele ČSÚ [online] © 2015 [vid. 2015-03-20] dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/hmu\\_cr](https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr).
7. Kurzy devizového trhu ČNB [online] © 2015 [vid. 2015-03-20] dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/financi\\_trhy/devizovy\\_trh/kurzy\\_devizoveho\\_trhu/prumerne\\_mena.jsp?mena=RUB](https://www.cnb.cz/cs/financi_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/prumerne_mena.jsp?mena=RUB).
8. Míra nezaměstnanosti [online] © 2015 [vid. 2015-03-20] dostupná z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>.
9. Příručka ke směrnici ATEX 2006 [online] © 2015 [vid. 2015-03-30] dostupná z: [http://www.unmz.cz/sborniky\\_th/sb2006/atex\\_Master.pdf](http://www.unmz.cz/sborniky_th/sb2006/atex_Master.pdf).
10. Tabulka věk a vzdělání populace ČSÚ [online] © 2015 [vid. 2015-03-31] dostupná z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20552651/25013014020.pdf/b63bb5de-d9a0-4571-bf89-2d6f45d3bee7?version=1.0>.

11. Demografická analýza [online] © 2015 [vid. 2015-03-31] dostupná z:  
[http://www.demografie.info/?cz\\_detail\\_clanku=&artclID=824&](http://www.demografie.info/?cz_detail_clanku=&artclID=824&).
12. Stránky společnosti MTA Ostrava, s.r.o. [online] © 2015 [vid. 2015-03-31] dostupná z: <http://www.mta-ostrava.cz/index.php?page=monitor>.
13. Organizační struktury [online] © 2015 [vid. 2015-03-31] dostupné z:  
<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/typy-organizacnich-struktur-cleneni-2840.html#!&chapter=4>.
14. Účetní výkazy společnosti ZAM-SERVIS, s.r.o. [online] © 2015 [vid. 2015-03-31] dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=206918>.

## **Seznam zkratek**

apod. – a podobně

B2B – business to business

ČR – Česká Republika

Kč – Koruna česká

např. – například

RCK – rentabilita celkového kapitálu

resp. – respektive

ROA – rentabilita aktiv

ROE – rentabilita vlastního kapitálu

ROS – rentabilita tržeb

tj. - to je

tzn. – to znamená

tzv. – takzvaný

## Seznam obrázků, tabulek a grafů

### Obrázky

Obrázek 2.1: Schéma strategické analýzy .....	7
Obrázek 2.2: Okolí podniku .....	9
Obrázek 2.3: Porterův model pěti konkurenčních sil .....	10
Obrázek 2.4: Faktory marketingové strategie .....	13
Obrázek 2.5: Funkcionální organizační struktura .....	16
Obrázek 2.6: Výrobní (geografická) organizační struktura .....	16
Obrázek 4.7: Organizační struktura.....	43

### Tabulky

Tabulka 4.1: Hmotný majetek společnosti a jeho struktura .....	42
Tabulka 4.2: Nehmotný majetek společnosti .....	42
Tabulka 4.3: Hodnoty jednotlivých ukazatelů rentability v letech 2009 – 2013 .....	45
Tabulka 4.4: Hodnoty ukazatelů likvidity v letech 2009 – 2013 .....	46
Tabulka 4.5: Zadluženost společnosti v letech 2009 – 2013.....	47
Tabulka 4.6: SWOT analýza .....	48

### Grafy


Graf 4.1: Vývoj tržeb společnosti ZAM-SERVIS, s.r.o.....	32
Graf 4.2: Vývoj provozního výsledku hospodaření společnosti ZAM-SERVIS, s.r.o. ....	33
Graf 4.3: Vývoj průměrné roční míry inflace v letech 1994 – 2014 .....	38
Graf 4.4: Struktura vzdělanosti v Moravskoslezském kraji v roce 2003 .....	39
Graf 4.5: Struktura vzdělanosti v Moravskoslezském kraji v roce 2013 .....	39
Graf 4.6: Demografický vývoj populace v letech 2003 – 2013 .....	40
Graf 4.7: Vývoj jednotlivých ukazatelů rentability v letech 2009 – 2013 .....	46
Graf 4.8: Vývoj jednotlivých typů likvidit v letech 2009 – 2013 .....	47

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
  - beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst.3);
  - souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce.
- Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
  - bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 25. dubna 2015



Bc. Durajová Kateřina

## **Seznam příloh**

Příloha 1: Společníci ve firmě ZAM – SERVIS, s.r.o.

Příloha 2: Průměrná roční míra inflace

Příloha 3: Věk a vzdělání populace

Příloha 4: Ukazatelé reálné ekonomiky

Příloha 5: Rozvaha společnosti ZAM-SERVIS, s.r.o. za rok 2009 – 2013

Příloha 6: Výkaz zisku a ztráty společnosti ZAM-SERVIS, s.r.o. za rok 2009 – 2013 v celých tisících Kč

